

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

DEPARTAMENTO DE TURISMO
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO
TRABAJO DE DIPLOMA

**DISEÑO DEL PRODUCTO TURÍSTICO INTEGRADO "TOPES DE
COLLANTES: CERCA DEL MAR Y DEL MONTE".**

Diplomante: Arlet Ruiz González

Tutor: Dr.C. PT Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Consultante: Lic. Ángel Luis Camacho Gómez

Santa Clara , June, 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

**DEPARTAMENT OF TOURISM
DEGREE IN TOURISM**

DIPLOMA THESIS

**DESIGN OF THE INTEGRATED TOURIST PRODUCT "TOPES
DE COLLANTES: CERCA DEL MAR Y DEL MONTE".**

Author: Arlet Ruiz González

Thesis Director: Dr. C. PT Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Thesis Consultor: Lic. Ángel Luis Camacho Gómez

Santa Clara, June, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

PENSAMIENTO

*“Cuba tiene sitios encantadores para poder
diseñar maravillas.”*

Miguel Díaz-Canel Bermúdez

AGRADECIMIENTOS

*A todas las personas que han contribuido
en mi formación tanto personal como profesional.*

DEDICATORJA

A mi pequeño "rizos de oro", por mostrarme cuanto amor podemos ser capaces de sentir y para que algún día descubra la satisfacción de realizar con éxito los proyectos profesionales y los personales sin necesidad de renunciar a ninguno de sus sueños.

RESUMEN/ABSTRACT

RESUMEN

Las transformaciones que han surgido en las características de la demanda turística actual y las multi-motivaciones de los clientes han condicionado la necesidad de desarrollar productos más dinámicos que logren transmitir una experiencia única al visitante. Como respuesta a esta necesidad, el resultado principal de la presente investigación consiste en la creación del producto turístico integrado “*Topes de Collantes: cerca del mar y del monte*”, el cual permitirá aprovechar adecuadamente los recursos y atractivos que posee el destino en función de brindar al visitante una oferta atractiva y acorde a sus necesidades y requerimientos a partir de la integración de diversas modalidades. Para ello se realizó un exhaustivo diagnóstico de la situación actual en el destino a partir del procedimiento propuesto por Martínez (2019). Se analizaron, además, diversas metodologías para el diseño, siendo seleccionado el procedimiento sobre bases participativas propuesto por Machado (2011) al corresponderse acertadamente con las necesidades de la investigación. Se emplearon métodos y técnicas como la observación directa, el análisis documental, la entrevista no estructurada, la tormenta de ideas, la reducción de listado, la matriz DAFO y el diagrama causa-efecto.

ABSTRACT

The transformations that have arisen in the characteristics of the current tourist demand and the multi-motivations of the clients have conditioned the need to develop more dynamic products that manage to transmit a unique experience to the visitor. In response to this need, the main result of the present investigation consists of the creation of the integrated tourism product "Topes de Collantes: cerca del mar y del monte", which will make it possible to take advantage of the resources and attractions that the destination has in terms of offer the visitor an attractive offer and according to their needs and requirements from the integration of various modalities. For this, a thorough diagnosis of the current situation at the destination was made based on the procedure proposed by Martínez (2019). In addition, several procedures were analyzed for the design, with the procedure on participatory bases proposed by Machado (2011) being selected as it corresponded correctly to the needs of the research. Methods and techniques were used such as direct observation, documentary analysis, unstructured interview, brainstorming, list reduction, DAFO matrix and cause-effect diagram.

ÍNDICE

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS INTEGRADOS	5
1.1. Turismo. Definiciones y tendencias actuales.	6
1.2. Marketing turístico.....	8
1.2.1.El producto como variable del Mix del Marketing.	10
1.2.2.El producto turístico integrado acorde a las condiciones actuales.	15
1.3. Análisis de los procedimientos para el diseño de productos Turísticos.	16
1.4. Conclusiones del Primer Capítulo.....	24
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESTINO TOPES DE COLLANTES	25
2.1. Análisis de los procedimientos para efectuar el diagnóstico en empresas turísticas.	25
2.1.1. Procedimiento seleccionado para diagnosticar la situación actual del Área Comercial del Complejo Topes de Collantes.....	26
2.2. Resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico.	27
2.2.1. PRIMER PASO: Formación del equipo de diagnóstico.	27
2.2.2. SEGUNDO PASO: Elaboración del cronograma.....	27
2.2.3. TERCER PASO: Ejecución del diagnóstico.....	27
2.4. Conclusiones del Segundo Capítulo.....	45
CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PRODUCTO TURÍSTICO INTEGRADO: “TOPES DE COLLANTES: CERCA DEL MAR Y DEL MONTE”	46
3.1. Análisis del procedimiento sobre bases participativas para la creación de productos turísticos en el destino Cuba.....	46

3.2. Aplicación del procedimiento sobre bases participativas de Machado (2011) para el diseño del producto turístico “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte”	47
3.2.1. Etapa I: Organizativa	47
3.2.2. Etapa II: Analítica	48
3.2.3. Etapa III: Búsqueda y Selección de Ideas.	48
3.2.4. Etapa IV: Definición de Atributos del Producto.	50
3.2.5. Etapa V: Diseño del Producto: “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte”.	53
3.2.6. Etapa VI: Estratégica.	57
3.2.7. Etapa VII: Previsión de Gastos e Ingresos.	59
3.2.8. Etapa VIII: Control y Seguimiento.	59
3.3.9. Etapa IX: Retroalimentación.	59
2.3. Conclusiones del Tercer Capítulo.	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	70

JNTRODUCCJÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo internacional según Zurab Pololikashvili, Secretario General de la OMT, sigue creciendo de forma significativa en todo el mundo, dicho crecimiento nos recuerda que es necesario aumentar nuestra capacidad de desarrollar y gestionar el turismo de forma sostenible, forjando destinos inteligentes y aprovechando al máximo la tecnología y la innovación (OMT, 2018).

Cuba no está exenta de esta necesidad, debido a que el turismo posee una alta responsabilidad en el desarrollo del país, al constituir la segunda actividad que más ingresos genera a la economía según Díaz-Canel (2019). El mandatario cubano aseguró además que la isla puede marcar la diferencia en la actividad del turismo en la región, por los atributos que como país atesora, no solo por el sol y las playas, sino también por su historia, cultura, identidad y seguridad ciudadana, que la diferencian del resto del mundo (Granma, marzo, 2019).

El turismo, como impulsor de la economía según Perelló (2015) tiene que coadyuvar a la transformación fructífera de un territorio para crear nuevas fuentes de dinamismo que permitan alcanzar objetivos para una nueva concepción de desarrollo sustentable basado en crecer, mejorar la distribución del ingreso, consolidar los procesos democratizadores, adquirir mayor autonomía de las comunidades, crear condiciones que detengan el deterioro ambiental y mejorar la calidad de vida de toda la población.

En consonancia con lo anterior, el Ministerio del Turismo (MINTUR), orienta sus esfuerzos en función de complementar los principales Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, siendo el 210, 211 y 213, los que promueven: el incremento de la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, el perfeccionamiento de las formas de comercialización, con el uso de las tecnologías más avanzadas de la información, la comunicación y la promoción; así como la consolidación del mercado interno por medio de la creación y diversificación de ofertas, que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras. (Partido Comunista de Cuba, 2017).

Por su parte, el desarrollo de la actividad turística depende de los recursos patrimoniales a través de la creación de nuevos productos, y esa interdependencia provoca efectos

positivos y negativos sobre dichos recursos y sobre las áreas donde estos se encuentran, lo que requiere aplicar modelos de gestión turística basados en la sostenibilidad, en la búsqueda de la integración económica y social del turismo en el área donde se desarrolla, de manera que se preserven dichos recursos patrimoniales para generaciones futuras y se repartan de forma equitativa los resultados de las actividades económicas generadas en torno a ellos. (Cardet, Palao y González, 2018)

Trinidad constituye uno de los destinos priorizados para el país, que a lo largo del tiempo ha sido considerada esencialmente como un destino de Sol y Playa, sin embargo, actualmente se proyecta con toda nitidez como un producto muy variado, con un peso importante en las modalidades de turismo cultural y de naturaleza, las cuales se consolidan cada vez más, debido a los destacados atractivos que posee. En este escenario se inserta el Complejo de Turismo Topes de Collantes, considerado el producto estrella en la modalidad de Turismo de Naturaleza en el municipio.

No obstante, el alto potencial turístico con que cuenta Topes de Collantes, dado por los numerosos atractivos que posee, así como, el fuerte compromiso y dedicación de sus Recursos Humanos, se evidencia la necesidad de rediseñar el producto turístico existente, el cual lleva más de 10 años que no se perfecciona, ni se incrementa. Esto, junto a otros factores, como la presencia de fuertes competidores en la modalidad de turismo de naturaleza en el país, ha incidido en que actualmente exista un continuo y notable decrecimiento de los principales mercados que visitan el Complejo. Lo anteriormente expuesto constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

Por lo que se define el siguiente **problema científico**: ¿Cómo diseñar un producto turístico integrado aprovechando las potencialidades del Complejo Topes de Collantes que contribuya a la dinamización de la actividad turística en el destino?

Para solucionar el problema planteado se propone como **hipótesis de investigación** la siguiente: Si se diseña un producto turístico integrado que aproveche las potencialidades del Complejo Topes de Collantes se dinamizará la actividad turística del destino.

Se define, además:

- **variable independiente (causa)**: el diseño del producto turístico integrado para el Complejo Topes de Collantes

- **variable dependiente (efecto):** la dinamización de la actividad turística del destino.

Para dar solución al problema de la investigación se plantea el siguiente **objetivo general**: Elaborar un producto turístico integrado para el Complejo Topes de Collantes que aproveche sus potencialidades y contribuya al dinamismo de la actividad turística en el destino.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente los aspectos relacionados con el diseño de productos turísticos integrados.
2. Diagnosticar la situación actual del Complejo Topes de Collantes y sus potencialidades para la creación de un producto turístico integrado.
3. Diseñar el producto turístico integrado "*Topes de Collantes: cerca del Mar y del Monte*" a partir de la aplicación de un procedimiento acorde a las características de la entidad.

La implementación del producto turístico integrado cuyo diseño se propone en la presente investigación posee un gran **valor práctico** para el Complejo Topes de Collantes pues le permitirá ofrecer al mercado nuevas ventajas competitivas a partir de la integración de diferentes modalidades turísticas y el adecuado aprovechamiento de sus recursos y atractivos. Permitiéndole, además recuperar el posicionamiento deseado dentro de los principales segmentos de mercado que visitan nuestro país.

Entre los **métodos y técnicas** a emplear para el desarrollo de la presente investigación destacan dentro del nivel empírico la observación directa, las entrevistas realizadas a los especialistas y trabajadores, la encuesta y el análisis documental. Del nivel teórico se aplicarán métodos como el inductivo-deductivo, el histórico-lógico y el análisis-síntesis. Además, se utilizarán técnicas cualitativas como la Espina de Pescado o diagrama Causa-Efecto y cuantitativos como la matriz DAFO por impactos cruzados.

Los resultados de la investigación serán presentados mediante un informe que contará de tres capítulos, en los cuales se realizará una breve investigación bibliográfica sobre el diseño de productos turísticos integrados, se diagnosticará el estado de la situación actual del Complejo Topes de Collantes y se diseñará el producto turístico integrado

“Topes de Collantes, cerca del Mar y del Monte”. El informe contendrá, además, la presente introducción, las conclusiones arribadas con el desarrollo de la investigación, las recomendaciones propuestas para su implementación y aprovechamiento en función de aumentar el dinamismo de la actividad turística en el territorio y los anexos. La bibliografía utilizada durante el desarrollo del trabajo se expondrá a partir de la Norma APA 6ta Edición.

***CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN
BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL DISEÑO DE
PRODUCTOS TURÍSTICOS***

CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS INTEGRADOS.

Introducción

El diseño de productos turísticos integrados, en correspondencia con las necesidades y expectativas de los clientes y sus multi-motivaciones, constituye en la actualidad una premisa fundamental para el desarrollo y gestión de los destinos turísticos. La presente investigación precisa el análisis teórico de diversos elementos, la búsqueda de estudios anteriores, así como los aportes ofrecidos por diferentes expertos en el tema objeto de estudio. La investigación bibliográfica permitirá profundizar en las tendencias actuales de la actividad turística, los aspectos fundamentales para el diseño de productos turísticos y el análisis de los diferentes procedimientos para el diseño según diversos autores; con el objetivo de ampliar los conocimientos acerca de la materia y garantizar el rigor científico que sustente el desarrollo de las actividades en el transcurso de la presente investigación.

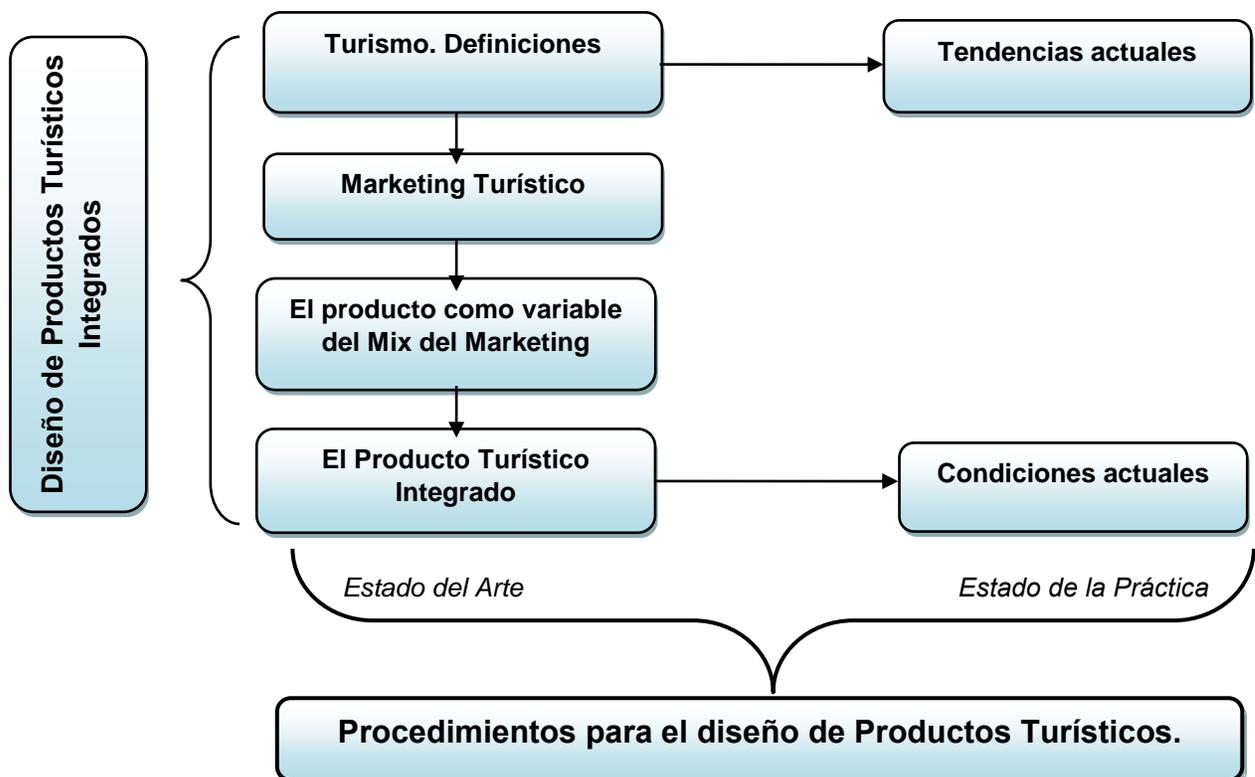


Figura 1: Hilo Conductor de la Investigación. Fuente: Elaboración Propia.

1.1. Turismo. Definiciones y tendencias actuales.

El turismo por su importancia y aporte a la economía mundial constituye una actividad que ha sido objeto de estudio por diferentes autores a largo del tiempo. En cuanto a su análisis conceptual existen diversos criterios y puntos de vista.

“(…) conjunto de las relaciones y fenómenos, producidos por el desplazamiento y permanencia de personas, fuera de su lugar de domicilio, en tanto dichos desplazamientos y permanencias no estén motivados por una actividad lucrativa” (Hunziker y Krapt, 1942).

“(…) incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven o trabajan, así como las actividades que realizan en su estancia en dicho destino” (Tourism Society, 1979).

“(…) desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, así como las relaciones que surgen en ellos; en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y mínimo 24 horas (…)” (OMT, 1983).

“(…) fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, por motivos diferentes se trasladan de su lugar de residencia habitual, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural (…)” (De la Torre, 1997).

Los conceptos aportados por los autores coinciden en que el turismo es una actividad o fenómeno que se caracteriza por el desplazamiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual. La OMT (1983) en su concepto establece el marco temporal de estos desplazamientos, mientras que De la Torre (1987) incluye el conjunto de interrelaciones que generan los visitantes en el destino. A los efectos de la presente investigación se asume la definición aportada por Martín (2003) por estar enmarcada en el contexto actual cubano y abarcar todos los entes vinculados en el desarrollo de la actividad turística, la cual define el turismo como:

El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y

productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual. (p.4)

Según una encuesta realizada por Booking.com las tendencias que marcarán la industria del turismo para el presente año 2019 se caracterizarán por la personalización, el compromiso con el entorno, el intercambio de experiencias y la búsqueda en territorios inexplorados. El artículo, publicado en HOSTELTUR (2018) define como principales tendencias para el 2019, las siguientes:

- Viajes de Aprendizaje: A nivel global el 56% de los turistas reconocen que viajar le ha aportado a su vida “habilidades invaluable” y por eso se proyecta que en el 2019 haya un incremento en el deseo de las personas “por aprender algo nuevo” mientras viven sus viajes.
- Facilitación en los viajes: Las personas comenzaran a valorar cuanto facilitan sus viajes innovaciones como la Realidad Aumentada, el Reconocimiento de Voz y la Inteligencia Artificial.
- Territorios inexplorados: La construcción de la Estación Espacial Luna que será lanzada en 2022 aumenta las perspectivas del turismo espacial. Sin embargo, hasta que no sea una realidad esta nueva mentalidad tan abierta impulsara los viajes con el propósito de explorar territorios desconocidos en la tierra.
- Contenido hiper relevante y personal: las guías de viaje genéricas quedarán en el pasado y se abrirán camino las que cuenten con contenido hiper relevante e individualizado.
- Viajes conscientes: Se espera un viajero más consciente al que le interpielen cuestiones sociales, políticas y ambientales, y esos puntos decidirán qué lugares visitar.
- Destinos libres de plásticos: Los Millennials y la Generación Z se inclinarán por experiencias sustentables en su destino.
- Experiencias con un curador: Se buscará que lo auténtico atravesase desde comer y dormir hasta done comprar. Los viajeros buscaran lugares que los hagan sentir como niños nuevamente.

- Maximizar el micro viaje: aumentarán los viajes de fines de semana hechos a la medida, más reducidos, pero con itinerarios más personales y gratificantes.

1.2. Marketing turístico.

El término marketing es un anglicismo, del cual se han intentado diversas traducciones con escaso éxito (mercadotecnia, mercadeo, o mercadología) y que hace referencia a la comercialización y relación de intercambio entre dos partes (Serra, 2003).

El objetivo fundamental del marketing según Serra (2003) consiste en el arte de identificar y entender las necesidades de los clientes y encontrar soluciones (es decir, productos o servicios) que satisfagan a los clientes y produzcan beneficios a la empresa u organización.

La actividad turística según Hernández y Machado (2007) no escapa de la posibilidad y la necesidad de la aplicación del marketing. Actualmente la fuerte competencia en el terreno internacional hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de marketing que conduzca a la realización de los objetivos propuestos. Es por ello que Serra (2003) plantea que en la gestión de la empresa turística y en la planificación de los destinos turísticos, la aplicación de una filosofía moderna de marketing se ha convertido, hoy en día, en un imperativo competitivo.

Diversos autores han abordado el tema del marketing turístico Krippendorf (1971); Serra (2003); Milio (2004); Beaumont (2006); Iglesias, Talón y García-Viana (2007) y Hernández (2010), como se citó en Gómez (2012).

Tabla 1: Análisis conceptual del Marketing Turístico.

Autor/ Año	Concepto
Krippendorf/ 1971	Adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades de ciertos grupos de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado.
Serra/ 2003	Es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino, qué

grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atrayentes ofertas que existan. Además, que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

Milio/ 2004 El conjunto de acciones cuyo objetivo es prever la demanda de bienes y servicios, para obtener la máxima eficacia en su comercialización.

Beaumont/2006 Puede definirse como una actividad humana que adapta de forma sistemática y coordinada las políticas de las empresas turísticas privadas o estatales en el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y los deseos de determinados grupos de consumidores y lograr el adecuado beneficio a través de la facilitación de la comercialización de bienes y servicios turísticos.

Iglesias, Talón y García-Viana/ 2007 El marketing turístico es el proceso que permite identificar las necesidades que tiene el consumidor y planificar las acciones que deberá realizar la empresa para que este quede plenamente satisfecho.

Hernández/ 2010 Conjunto de acciones realizadas por las empresas turísticas para prever los deseos y necesidades de los turistas, mediante el análisis del mercado, y tratar de satisfacerlas a plenitud. Garantizar con éxito la comercialización de bienes y servicios turísticos, previamente planificados y distribuidos con el fin de obtener una rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (2012).

A los efectos de la presente investigación la autora asume la definición aportada por Hernández (2010) debido a que abarca en su concepto los aspectos más relevantes enunciados por los otros autores analizados.

1.2.1. El producto como variable del Mix del Marketing.

El producto turístico constituye una de las variables de marketing a la que más atención se le ha prestado, tanto en el ámbito académico como en la gestión de las entidades turísticas. Es una de las variables imprescindibles o irrenunciables de marketing (Martínez 2010).

Tabla 2: Análisis conceptual del producto turístico.

Autor/Año	Concepto
Medlik y Middleton/ 1973	(...) amalgama de atracciones, de ofertas de destino y de accesibilidad.
Middleton, Sasser y Olsen/ 1978	(..) un paquete de componentes tangibles e intangibles, basados en una actividad en un destino, percibido por los visitantes como una experiencia y disponible a cambio de un precio
Cárdenas/ 1991	(...) está conformado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado para un confort material o espiritual en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos turista.
Kotler (1992)	(...) cualquier cosa que se ofrece a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.
Ascerenza/ 1993	Es el conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista (...).
Dacosta / 1993	Conjunto de bienes y servicios, capaces de satisfacer una demanda turística (...) tales como alojamiento, atracciones y entretenimientos.
Bordas /1994	(...) un sistema capaz de hacer viajar a la gente para actividades de

	ocio que le satisfagan determinadas necesidades.
Kotler, Bowen y Makens / 1997	Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para la atención, adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.
Novo / 1997	Conjunto de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de consumo turístico.
Pons/ 2000	(...) conjunto de combinaciones e interacción sinérgica de múltiples prestaciones, tangibles e intangibles, que se ofrecen a un consumidor llamado turista durante toda su experiencia y hacia un espacio (destino) deseado, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y deseos.
Rodríguez et al./ 2000	(...) combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que sólo se reconocen al momento mismo del consumo.
Perelló/ 2001	Producto es el conjunto de técnicas y medios que se combinan para satisfacer una necesidad.
Armadans/ 2002	Es visto como una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones.
De Borja et al. / 2002	Un conjunto de factores materiales e inmateriales que pueden comercializarse aislados o agregados, según el cliente-turista solicite una parte o un todo heterogéneo de los bienes y servicios ofertados, que se consume con la presencia del cliente en el marco de una zona turística.
Boullón / 2002	El producto turístico es un término que se usa para calificar a la clase de servicios que forman parte de la oferta turística.
Salinas/ 2003	El producto turístico es aquello que se puede vender y comprar, luego tiene un precio y está constituido por un conjunto de servicios

	destinados a satisfacer ciertas expectativas, estas son las experiencias que desean recibir para satisfacer una motivación determinada.
Serra / 2003	(...) está compuesto, pues, por los distintos servicios específicos suministrados por organizaciones individuales; y sería la suma de todos los servicios que un turista recibe desde que sale de su domicilio hasta que regresa a él.
Milio / 2004	Es la combinación de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras que se ordenan de forma que se ofrezcan unos beneficios a los clientes, consigan satisfacer sus necesidades y expectativas, y que estén disponibles para ser consumidos en el momento preciso.
Kotler et al / 2004	El producto turístico, no existe como tal, sino como un conjunto de atributos o características de aquél, que en principio son capaces de reportarle al comprador algún beneficio con relación a los usos o funciones buscados (es decir, sus necesidades).
González/ 2006	Se concibe como un conglomerado de atributos tangibles e intangibles que confluyen en un espacio local, es transformado y articulado por el turista, cuyo talante es estar en correspondencia con la evolución de la conciencia humana, el producto es gestionado por varias organizaciones e inciden otros actores locales, deben definir el objetivo de desarrollo que debe servir a los intereses de sus actores.
Soto / 2009	Producto Turístico es el conjunto de componentes tangibles e intangibles que ofrecen beneficios capaces de atraer a grupos determinados de turistas, porque satisfacen sus expectativas relacionadas con su tiempo libre.
Colina / 2009	El producto turístico es principalmente un conjunto de servicios, compuesto por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística.

Martínez / 2010	Todo aquello, bien sea material o inmaterial, que satisface necesidades y deseos de los turistas, que le resuelve problemas o que disminuye sus costes y desventajas. Tanto de manera preventiva como correctiva y siempre de manera diferenciada a como lo hace la competencia.
Machado / 2011	Mezcla de atractivos, con facilidades y accesibilidad, estrechamente vinculados a los recursos humanos y empresariales, donde el espacio de cooperación entre los actores implicados, se desarrolle bajo un carácter participativo, manteniendo un vínculo permanente entre los mismos, de forma tal que se logre una experiencia única al visitante.
Perelló/ 2011	(...) el producto es un conjunto de características, de atributos tangibles (forma, tamaño, color, etc.) e intangibles (marca, prestigio, servicios, calidad, etc.) que los clientes pueden adquirir en la creencia, y con el fin, de que satisfará sus necesidades.
Morán/ 2016	El producto turístico es, ante todo, un producto de servicios, que se compone de una mezcla de elementos básicos de la industria turística, la mayoría de ellos dispuestos a su vez en forma de servicios.
Núñez / 2019	(...) el producto turístico es parte de un gran sistema integrado de componentes que buscan el beneficio económico siguiendo parámetros lógico racionales (...).

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las diferentes definiciones de productos turísticos, aportadas por los autores mencionados en la tabla número 2 arrojó como variables más representativas dentro de los conceptos analizados las siguientes:

- A: conjunto de bienes y servicios
- B: en función a las necesidades del mercado
- C: satisfacen deseos y demandas de los turistas

- D: con una amplia gama de combinaciones
- E: compuesto por atractivos, facilidades y accesos
- F: enmarcados en un espacio específico
- G: incidencia de actores locales en la gestión
- H: forman parte de la oferta del destino
- I: ofrecidos a un mercado
- J: por un precio

El análisis comparativo de las definiciones de producto turístico (Anexo 1) solo evidenciaron un nivel de correspondencia con los criterios definidos de un 10 a un 40 por ciento, por lo que la autora decide crear la siguiente definición de producto turístico basada en los conceptos aportados por los diferentes autores, reuniendo los aspectos fundamentales de los conceptos anteriores: “El producto turístico constituye un conjunto de bienes y servicios, que se traducen en una amalgama de combinaciones de atractivos, recursos y facilidades, las cuales son ofertadas a un mercado con el fin de suplir sus necesidades y satisfacer sus demandas, a un precio determinado y en un espacio específico. Integrándose de esta forma a la oferta global del destino e incidiendo sobre su gestión y desarrollo los actores locales de dicho destino”.

Kotler (1988) (como se citó en Serra, 2005), considera que en cualquier producto pueden distinguirse varios estratos o niveles:

- Producto básico o nuclear: Constituye el servicio o beneficios básicos que busca el cliente, los que son muy variados.
- El producto tangible: Comprende la oferta comercial formal, es decir, lo que se le ofrecerá al consumidor en un determinado momento y a un determinado precio.
- Producto aumentado: Proporciona más posibilidades de diferenciación de la oferta. Constituye la oferta global de la empresa y denota una serie de valores añadidos por encima de lo que podría considerarse como normal y esperado por el cliente.

Según Núñez (2019) los productos turísticos también presentan singularidades tales como:

- Bien de consumo abstracto: inmaterial e intangible.

- No se pueden comparar con otros productos antes de su consumo.
- Puede ser evaluado después de su utilización.
- Imposibilidad de stock (almacenamiento).
- Necesidad de la clientela en el lugar de la prestación.

1.2.2. El producto turístico integrado acorde a las condiciones actuales.

El producto integrado responde al concepto de producto “aumentado” que abarca, a varias localizaciones o instalaciones, y se diseña siempre según Kotler (2006) en la consideración de otros aspectos del producto que son: accesibilidad, el ambiente, la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, la participación del cliente y la interacción de los clientes entre sí. Según Rodríguez (2006) el Producto Turístico Integrado o Global está constituido generalmente por un destino específico, compuesto por todos sus componentes (atractivos, equipamiento, servicios, etc.) y accesos (transporte), que lo unen a los mercados emisores. Es un conjunto integrado por diversos componentes controlados por distintas entidades y organismos más operadores, ninguno de los cuales ejerce un control efectivo total sobre el producto final.

La base de la oferta turística según Morán (2016) es el producto turístico, por lo que se exige mucho cuidado en su elaboración. Deficiencias en este proceso podrían afectar la adaptación a las nuevas tendencias de la demanda y la mantención de una buena posición competitiva. Rodríguez (2006), plantea que la fragmentación de la oferta y la falta de coordinación entre los diferentes actores, puede conducir a una mala definición del producto integrado (destino) y posiblemente de cada uno de los productos específicos que lo componen, generada por acciones contradictorias.

Según Cardet, Palao y González (2018) la creación de nuevos productos turísticos que aprovechen los recursos patrimoniales para diferenciar la oferta de un destino es esencial para aumentar la satisfacción del turista, así como su lealtad y fidelidad hacia este. Cuanto más diferenciado sea el producto turístico ofrecido mayor será también el número de visitantes y su capacidad de gastos; lo cual, sin dudas, genera ganancias para la población local. Sin embargo, las transformaciones que han surgido en las características de la demanda turística actual según Machado (2011) han provocado que

la oferta turística adquiera un carácter más dinámico y activo en la sociedad contemporánea, por lo que no se considera suficiente el hecho de mostrar algo, sino que además se hace necesario transmitir una experiencia, lo que conlleva a la conformación de productos turísticos que respondan a las necesidades y cambios del mercado.

1.3. Análisis de los procedimientos para el diseño de productos Turísticos.

La creación de un producto turístico, para el logro de su posicionamiento y éxito en el mercado, debe estar sustentada en fuertes bases metodológicas que respondan a las necesidades y problemas por los que se crea dicho producto. Esta metodología, además, debe responder coherentemente a los diferentes entornos dentro de los cuales estará enmarcado el producto, así como a las exigencias del mercado.

La metodología para el diseño de productos turísticos constituye una temática que ha sido abordada por diversos autores a lo largo del tiempo. Con el objetivo de seleccionar la que mejor se adecúe a los problemas y requerimientos de la presente investigación, la autora realizó una exhaustiva búsqueda de los procedimientos existentes. Los resultados se muestran en la tabla número cuatro.

Tabla 4: Procedimientos para el diseño de productos turísticos.

Autor/Año	Etapas
Schnard/1990	1-Definición de objetivos / 2-Generación de ideas 3-Test del concepto de producto / 4-Análisis del negocio 5-Desarrollo del producto/ 6-Prueba de mercado 7-Definición de estrategias/ 8-Lanzamiento final
Kotler/1992	1. Coordinación, estímulo y búsqueda de ideas 2. Identificación de los factores de la compañía y su peso 3. Desarrollo de alternativas 4. Proposición de precio, distribución, promoción 5. Análisis de mercado y de costos 6. Realización de pruebas de ingeniería, de preferencias del

	<p>consumidor, marca y envase</p> <p>7. Promoción limitada y preparación de la publicidad</p> <p>8. Adquisición de equipos, producción y distribución</p>
Santesmases/1992	<p>1-Generación de ideas/ 2-Cribado de ideas</p> <p>3-Desarrollo y test del concepto</p> <p>4-Diseño de estrategias y análisis económico</p> <p>5-Desarrollo del producto / 6-Test del producto</p> <p>7-Test del mercado/ 8-Lanzamiento</p> <p>9-Comercialización</p>
Nieto y Llamanzares / 1995	<p>1-Generación de ideas/ 2-Tamizado de ideas</p> <p>3-Test de prototipo / 4-Análisis del negocio</p> <p>5-Definición de estrategias / 6-Desarrollo del producto</p> <p>7-Test y lanzamiento</p>
Perelló/2000	<p>1-Análisis de las necesidades del mercado</p> <p>2-Definición de atractivos (principal y complementarios)</p> <p>3-Facilidades y servicios básicos / 4-Accesos / 5-Opcionales</p> <p>6-Sistema de comercialización/ 7-Análisis de carga y capacidad</p> <p>8-Análisis de viabilidad</p>
Bacci y Mujica/2000	<p>1-Identificación de actores, productos y alianzas estratégicas</p> <p>2-Desarrollo de la propuesta</p> <p>3-Mercadeo de los nuevos productos y de monitoreo y sistematización de la experiencia</p>

Mazur/ 2002	<p>1-Despliegue del cliente</p> <p>2-Desarrollo de metas</p> <p>3-Definición de requerimientos básicos</p> <p>4-Segmentación de mercado</p> <p>5-Despliegue de calidad</p>
Beltrán et al./2002	<p>1-Análisis preliminar del entorno y la competencia.</p> <p>2-Diseño del producto / 3-Mercadeo</p>
Martín/2003	<p>1-Inventario de atractivos / 2-Generar un grupo de ideas</p> <p>3-Selección de la idea / 4-Diseño preliminar del producto</p> <p>5-Diseño el producto ajustado al test / 6-Estudios de viabilidad</p> <p>7-Test de mercado</p> <p>8-Lanzamiento y comercialización del producto.</p>
Serra/2003	<p>1-Generación de ideas/ 2-Selección o cribado de ideas</p> <p>3-Desarrollo del test del concepto del producto</p> <p>4-Diseño de la estrategia de marketing y análisis de viabilidad</p> <p>5-Desarrollo y test de mercado del producto</p> <p>6-Lanzamiento y comercialización del producto</p>
Medina y Santamaría/2004	<p>1-Identificación de oportunidades de mercado</p> <p>2-Definición de ventajas competitivas / 3-Estrategia empresarial</p> <p>4-Diseño conceptual / 5-Preparación de prototipos</p> <p>6-Lanzamiento / 7-Producción</p> <p>8-Monitoreo / 9-Control</p>
Kotler et al./2004	<p>1-Búsqueda y generación de ideas / 2-Selección de ideas</p> <p>3-Test del concepto / 4-Estrategias de marketing</p>

	5-Análisis del negocio / 6-Test del producto 7-Test del mercado / 8-Comercialización
Grande/2005	1-Generación de ideas / 2-Definición del público objetivo 3-Selección de ideas / 4-Test del concepto de producto 5-Análisis de rentabilidad / 6-Test de mercado 7-Lanzamiento / 8-Control
Martín/2006	Etapa I 1-Inventario de atractivos / 2-Análisis de la competencia 3-Demandas insatisfechas / 4-Análisis de la demanda 5-Benchmarking / 6-Definición del concepto de producto 7-Desarrollo de ideas iniciales / 8-Selección de ideas 9-Diseño preliminar del producto / 10-Test del concepto de producto Etapa II 1-Diseño del producto/2-Confección de viajes, rutas y excursiones 3-Instalaciones de alojamiento, restauración, recreación y ocio 4-Zona turística: proyectos urbanos y arquitectónicos 5-Estudios iniciales de viabilidad
Machado/2007	1-Creación del equipo de diseño y definición de objetivo 2-Búsqueda y análisis de la información / 3-Diseño del producto 4-Definición del precio / 5-Posicionamiento 7-Definición del Canal de Distribución / 8-Retroalimentación
Morales/2007	1-Investigación de mercado /2-Generación de ideas

	<p>3-Tamizado / 4-Concepto de producto</p> <p>5-Estrategia de marketing y análisis económico</p> <p>6-Test a clientes / 7-Desarrollo producto</p> <p>8-Retroalimentación</p>
SECTUR/ 2007	<p>Fase 1: Identificación de oportunidades para nuevos negocios.</p> <p>Fase 2: Definición de estrategias de productos/mercados.</p> <p>Fase 3: Estructuración del producto</p>
MEPROTUR/ 2009	<p>1- Determinar oportunidades / 2-Estructurar el producto</p> <p>3-Proceso de prestación/ 4- Precio-viabilidad medio ambiental</p> <p>5-Distribución-comunicación</p>
Zaballa/ 2010	<p>1-Concepción del proceso de cambio e identificación de necesidades para el rediseño del producto.</p> <p>2-Estudio del marco legal regulatorio para las áreas protegidas en Cuba.</p> <p>3-Revisión del plan de manejo del área, zona de uso público y recreación. Reglamento de uso público. Cumplimiento de las tres dimensiones de la sostenibilidad. Monitoreo. Programa de educación ambiental.</p> <p>4- Estudio del mercado y sus nuevas tendencias.</p> <p>5- Conversión del patrimonio en producto turístico. Rediseño del nuevo producto. Definiendo los atributos y concepto del nuevo producto</p> <p>6- Determinación de los criterios económicos del producto.</p> <p>7-Estrategia emocional: gestión de las emociones y experiencias, interpretación del patrimonio.</p> <p>8- Retroalimentación y mejora continua.</p>

Díaz y Pérez/2011	<p>1-Inventario de Recursos / 2-Estudio de Mercado</p> <p>3-Objetivo General / 4-Conceptualización del producto</p> <p>5-Estructuración del producto / 6-Distribución</p> <p>7-Comunicación / 8-Precio / 9-Evaluación y Control</p>
Machado/2011	<p>Etapa I: Organizativa / Etapa II: Analítica</p> <p>Etapa III: Búsqueda y selección de ideas</p> <p>Etapa IV: Definición de Atributos</p> <p>Etapa V: Diseño del Producto / Etapa VI: Estratégica</p> <p>Etapa VII: Previsión de gastos e ingresos</p> <p>Etapa VIII: Control y seguimiento / Etapa IX: Retroalimentación</p>
Medina, Santamaría y Salinas/ 2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigaciones y definiciones 2. Diseño del producto 3. Preparación del producto 4. Prueba del producto 5. Operación, monitoreo y evaluación
Nicolau/2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de ideas 2. Tamizado de ideas 3. Desarrollo y test de concepto 4. Desarrollo de una estrategia de marketing 5. Análisis del negocio 6. Desarrollo del producto 7. Test de mercado 8. Comercialización y lanzamiento
RETECORK/ 2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y evaluación de los recursos disponibles

	<p>2. Identificación del perfil del cliente</p> <p>3. Caracterización de los aspectos básicos del producto</p> <p>4. Puesta en valor del producto</p> <p>5. Comercialización</p>
Flores/ 2012	<p>Etapa 1. Evaluación del potencial turístico</p> <p>Etapa 2. Diseño técnico del producto turístico</p> <p>Etapa 3. Estratégica</p> <p>Etapa 4. Previsión de gastos e ingresos</p> <p>Etapa5. Control y seguimiento</p> <p>Etapa6. Retroalimentación</p>
Gómez/ 2014	<p>Fase 1: Proceso de identificación de la demanda</p> <p>Fase 2: Diseño del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa I: Identificación de los recursos/ Atractivos turísticos • Etapa II: Generación de ideas, definición de actividades y concepto del producto • Etapa III: Productos turísticos y oferta turística integrada • Etapa IV: Evaluación de los estudios de viabilidad
Cardet, Palao y González/2018	<p>Etapa 1. Preparación inicial</p> <p>Etapa 2. Determinación de las oportunidades existentes para el desarrollo de nuevos productos turísticos</p> <p>Etapa 3: Estructuración del producto turístico</p> <p>Etapa 4: Proceso de prestación del producto turístico</p> <p>Etapa 5: Proceso de comercialización</p> <p>Etapa 6: Análisis de la viabilidad económica y medioambiental</p>

		Etapa 7: Implementación
		Etapa 8: Evaluación y retroalimentación del proceso de diseño y desarrollo del producto
García Quintero/2018	y	Fase 1: Diagnóstico Situacional Actual Fase 2: Estudio de Mercado Fase 3: Diseño del Producto Fase 4: Gestión de la Comercialización del Producto
Murillo/2018		1. Determinar la viabilidad comercial <ul style="list-style-type: none"> a. Análisis de la oferta sustitutiva (competencia) b. Análisis de la demanda c. Confrontación de la oferta-demanda d. Estudio mercadotécnico 2. Elaborar la viabilidad técnica productiva, legal y ambiental del producto 3. Determinar la viabilidad económica financiera

Fuente: Elaboración propia.

El análisis comparativo de las metodologías expuestas en la tabla anterior (**Anexo 2**) le permitió a la autora determinar como la seleccionada para el desarrollo de la presente investigación el procedimiento sobre bases participativas para el diseño de productos turísticos en la región central del destino Cuba propuesto por Machado (2011), al abarcar más del 90% de los indicadores establecidos para el análisis. El procedimiento, el cual se muestra en el **Anexo 3**, se adapta a los objetivos de la investigación al estar diseñado precisamente para la creación de productos turísticos integrados, los cuales garanticen la satisfacción de las multi-motivaciones de los clientes actuales partir de la integración de diversas actividades (multi-modalidad).

1.4. Conclusiones del Primer Capítulo.

1. El turismo constituye una actividad que ha sido objeto de estudio por diversos autores a lo largo del tiempo por su importancia como uno de los sectores de mayor envergadura en el mundo. Los turistas actualmente están manifestando tendencias cada vez más creativas y novedosas que representan todo un reto para los gestores de la actividad turística.
2. En el contexto actual la fuerte competencia y las exigencias de los clientes hacen que dentro del sector turístico la adopción de una filosofía de marketing moderna represente un imperativo para el logro de los objetivos.
3. El producto constituye una de las variables fundamentales del marketing, su diseño en correspondencia con las características del entorno y el aprovechamiento al máximo de todos los recursos y atractivos existentes, para el logro de un producto turístico integrado que se convierta en una ventaja competitiva para la entidad o territorio que lo posea, debe constituir una premisa en la actualidad para los gestores de la actividad turística.
4. A partir del análisis de las metodologías para el diseño de productos turísticos realizado, se determinó la propuesta por Machado 2011 como la más adecuada a los efectos de la presente investigación por corresponderse con las características reales de la entidad objeto de estudio y por estar concebida para el diseño de productos integrados.

***CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA
SITUACIÓN ACTUAL DEL DESTINO TOPES
DE COLLANTES.***

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESTINO TOPES DE COLLANTES.

Introducción.

La identificación, conocimiento y evaluación de los recursos turísticos de una región o localidad determinada es fundamental para la objetivación del potencial turístico de la misma y, a partir de esto, planificar su desarrollo (Perelló, 2011). Por ello resulta fundamental para lograr el diseño de un producto exitoso, acorde a las características del entorno y las exigencias de los clientes, el desarrollo de un diagnóstico exhaustivo cuyo objetivo sea según lo planteado por Xiaolong (2009) como se citó en Nápoles (2009), el de visualizar, detectar y explicar la situación actual del destino, con sus problemas y causas, así como los efectos que produce.

En vistas al cumplimiento de estos objetivos se emplearán métodos y técnicas como entrevistas no estructuradas (**Anexo 4**), la observación directa, la revisión de documentos, la tormenta de ideas, la reducción de listado, la matriz DAFO y el diagrama causa-efecto.

2.1. Análisis de los procedimientos para efectuar el diagnóstico en empresas turísticas.

A raíz de un exhaustivo estudio bibliográfico se pudo constatar que existen diversas metodologías y procedimientos para realizar el diagnóstico empresarial en entidades turísticas (**Anexo 5**), como los aportados por Carvajal (2008), Machado (2011), Martínez et al. (2007) y Martínez (2019).

Debido a que el objetivo fundamental que persigue la presente investigación no es más que diseñar un producto turístico que aproveche las potencialidades del entorno y de la empresa en cuestión, se hace fundamental, profundizar en el estudio del área comercial de la entidad, tanto desde el punto de vista funcional como el operacional. Es por ello que además de analizar los procedimientos para efectuar diagnósticos empresariales, se procede al estudio de metodologías propuestas por diversos autores para la realización de auditorías de marketing, como las aportadas por Kotler (1992), Muñiz (2008) y Machado (2011).

A los efectos de la presente investigación la autora decide aplicar el procedimiento propuesto por Martínez (2019): Diagnóstico estratégico de la comercialización en empresas turísticas (**Anexo 6**), debido a que responde acertadamente a los intereses de la investigación, pues además de abarcar los aspectos fundamentales en el desarrollo del diagnóstico empresarial tales como el análisis del macro y micro entorno, persigue un estudio exhaustivo del Sistema de Mercadotecnia con el fin de detectar los principales problemas de los cuales adolece esta área y que pudieran afectar la promoción y el éxito del producto turístico que se oferta en el Complejo Topes de Collantes.

2.1.1. Procedimiento seleccionado para diagnosticar la situación actual del Área Comercial del Complejo Topes de Collantes.

El procedimiento propuesto por Martínez (2019) cuenta con tres pasos fundamentales para el desarrollo del diagnóstico, los cuales a su vez incluyen diferentes etapas. El primer paso está orientado a la formación del grupo de diagnóstico como tarea primordial que permitirá cimentar el éxito de la investigación. El segundo paso pretende con la elaboración del cronograma de trabajo establecer un orden adecuado para el desarrollo de las actividades que le posibilite al investigador lograr una consecución coherente de los resultados en el marco temporal determinado para el proceso de investigación. El tercer paso se enfoca en la realización del diagnóstico en sí, determinando en una primera etapa la caracterización de la comercialización en la empresa turística objeto de estudio. Como segunda etapa dentro del tercer paso de la investigación Martínez (2019) plantea el análisis externo de la empresa teniendo en cuenta tanto el entorno general como el competitivo. El análisis interno corresponde la tercera etapa y última en el desarrollo del diagnóstico y pretende examinar a fondo cuestiones inherentes al Sistema de Mercadotecnia en cualquier empresa turística.

De acuerdo a lo planteado por Martínez (2019) “(...) El diagnóstico estratégico de la comercialización, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas de la comercialización del producto turístico, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan (...)”, convirtiéndose de esta forma en una herramienta fundamental para el diseño de los productos turísticos.

2.2. Resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico.

2.2.1. PRIMER PASO: Formación del equipo de diagnóstico.

Para la creación del equipo que estará a cargo de la realización del diagnóstico comercial del Complejo Topes de Collantes se deben tener en cuenta expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, de los servicios, de la comercialización y especialistas en las actividades turística de la empresa. Es por ello que se define la siguiente estructura para el equipo diagnóstico:

- Director General del Complejo Topes de Collantes: Cor. Ángel Luis Camacho Gómez.
- Director de Mercadotecnia: Rafael Giraldo Rodríguez Rodríguez.
- Jefe Departamento de la carrera de Licenciatura en Turismo en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas: Dr. C Carlos Cristóbal Martínez Martínez.
- Estudiante de Licenciatura en Turismo: Arlet Ruiz González.

2.2.2. SEGUNDO PASO: Elaboración del cronograma.

Con el objetivo de organizar coherentemente el desarrollo de las actividades durante el proceso de diagnóstico se elaboró el cronograma de trabajo que se evidencia en el **Anexo 7** a partir del programa Microsoft Project.

2.2.3. TERCER PASO: Ejecución del diagnóstico.

Etapa 1: Caracterización general de la comercialización en el Complejo Hotelero Topes de Collantes.

A 800 metros de altura y a 22 km de la ciudad de Trinidad se ubica el Complejo de Turismo Topes de Collantes, administrado desde 1988 por la Sociedad Mercantil Cubana GRUPO GAVIOTA S.A. Topes de Collantes es un área protegida con la categoría de Paisaje Natural Protegido, aprobada mediante el Acuerdo No. 6871 de octubre de 2010.

En la actualidad, Topes de Collantes resulta una de las principales zonas para la práctica del Turismo de Naturaleza de Montaña en Cuba, siendo a su vez una de las más comercializadas. Una amplia gama de actividades se ha materializado en la zona, y

cuenta con facilidades e infraestructura que resume la factibilidad comercial para ello cuenta con la siguiente misión, visión y valores compartidos. El organigrama del Complejo se evidencia en el Anexo 8.

MISIÓN: El Complejo “Topes de Collantes” tiene la misión de desarrollar y comercializar un producto turístico de naturaleza y salud competitivo, sustentable y a tono con la imagen del grupo, buscando elevar los ingresos, las utilidades y el grado de satisfacción de nuestros clientes mostrando lo mejor de nuestros valores, éticos, morales y revolucionarios.

VISIÓN: Somos un complejo de turismo que integra en su producto atributos naturales, históricos y sociales de la región complementados con servicios Hoteleros y extra hoteleros de reconocido prestigio entre los comercializadores del turismo de naturaleza y salud, obteniendo resultados crecientes en el orden comercial, profesional, humano, económico y político ideológico, contribuyendo al desarrollo progresivo del grupo y país.

VALORES COMPARTIDOS: Defensa de la patria, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia, profesionalidad.

El complejo está organizado en 6 Parques para el mejor disfrute de sus numerosos valores naturales: Guanayara, Codina, el Altiplano Topes, el Parque El Cubano, el Nicho y en pleno Caribe Trinitario el Cayo Las Iguanas. Cada uno se distingue por su singularidad en productos y los servicios que ofrece, que van desde senderos naturales hasta la gastronomía de sus restaurantes especializados.

Parque Guanayara

Se encuentra ubicado a 15 Km del centro de Topes de Collantes. Evoca la magia de la naturaleza con sus senderos

- Centinelas del Río Melodioso, que lleva a descubrir el alto nivel de endemismo de la flora y fauna de la zona, así como los accidentes geográficos del río, con sus cascadas y pozas. Las actividades para los excursionistas culminan con al desplazarse por el cañón del río hasta la Poza del Venado, lugar que premiara su recorrido al bañarse en sus puras aguas. Al terminar la caminata se disfruta de un

sabroso almuerzo en La Casa de La Gallega, al lado del río donde el plato principal es el Pollo a La Gallega.

- Gruta Nengoa, ubicada a 8 km de Topes de Collantes en el río Cabagán, atrae al visitante por la impresionante cascada en su interior con una caída de 12 m y paredes cavernosas que forman una piscina natural.
- La Barbera, cuenta con atractivas actividades como cabalgatas, observación de aves, caminatas, pesca y paseos en bote en el embalse Hanabanilla.

Parque Codina

Ubicado a 8 km de Topes de Collantes, es considerado como un refugio anti estrés y ecológico. El sendero “La Alfombra Mágica”, permite conocer sus valores naturales, entre los que se destacan un jardín de variedades de orquídeas. La naturaleza del lugar propicia el desarrollo de actividades como trekking, hiking, observación de aves, acampadas, cabalgatas y espeleoturismo. El cerdo en púa y el congrí criollo constituyen el plato representativo del restaurante del parque.

Parque el Nicho

Se encuentra ubicado a 30 km del centro de Topes de Collantes y a solo 2 km del embalse Hanabanilla, en su sendero Reino de las Aguas se puede disfrutar el nacimiento de un río, rodeado de frondosos árboles y con el siempre agradable trino de las aves, muchas de ellas endémicas. El río y su abrupto relieve crean varias cascadas que corren de forma escalonada e impresionante.

Altiplano Topes

El Altiplano Topes reúne diseminado entre la vegetación, los tres hoteles con que cuenta el Complejo y alberga todo el núcleo de servicios.

- Kurohotel Escambray

Es un centro especializado en programas de rehabilitación y revitalización, construido en el año 1953. Opera bajo la marca comercial Gaviota Hoteles y posee la categoría de cuatro estrellas. Cuenta con 210 habitaciones dobles, 17 suites y dos apartamentos. Posee tres restaurantes, un snack-bar, dos bares y un cabaret.

- Hotel Los Helechos

Hotel que opera bajo la marca comercial Gaviota Hoteles y con la categoría tres estrellas, fue fundado en el año 1989. Cuenta con 41 habitaciones dobles, seis suites y 58 cabañas. Posee restaurante, lobby bar, bolera, discoteca y piscina climatizada.

- Villa Caburní

Hotel que opera bajo la marca comercial Gaviota Hoteles y con la categoría tres estrellas, fue fundado en el año 1989. Posee 29 residencias, 28 con dos habitaciones cada una y una con cuatro habitaciones. Las residencias poseen, además, sala comedor y parqueo privado. Cuenta con un restaurante y lobby bar.

Entre los servicios asistenciales que el visitante puede encontrar en el sector del Altiplano destacan los de correo, consultorio médico, tiendas, helipuerto y dependencias culturales. Entre ellas, son de destacar el Centro de Visitantes, a modo de oficina de información turística, donde al usuario se le ofrece mediante paneles fotográficos una visión amplia de los sectores del parque, con cada uno de sus atractivos y las modalidades de deporte de aventura al aire libre que allí puede practicar. Para el desarrollo de la actividad de restauración cuenta con el restaurante “Mi Retiro”.

Los senderos que se encuentran en el Altiplano Topes son:

- Vegas Grandes

En el sendero “Vegas Grandes” se aprecian atractivos relacionados con la flora y la fauna características del lugar, formaciones rocosas singulares, accidentes geográficos de interés y un conjunto de pozas donde el visitante encuentra sitio para descansar y nadar.

- La Batata

El sendero “Batata” se ubica a tres kilómetros de la ciudad y cuenta con gran variedad de flora y fauna y la posibilidad de interactuar con campesinos de la zona, así como una cueva surcada por profundas y frescas piscinas naturales, algunas de ellas con propiedades curativas en sus aguas.

- Salto del Caburní

Es la caminata más demandada por los visitantes, se realiza a través de plantaciones de café, las casas tradicionales de los agricultores y los acantilados para acabar en el río Caburní que cuenta con una cascada de 62 metros de altura y una serie de estanques naturales.

- Jardín de Gigantes

Se encuentra ubicado en el Jardín Botánico y cuenta con más de 300 especies forestales de cuatro continentes, plantadas en la década de 1940, a modo de emporio forestal, que permite conocer las singularidades de cada especie y las tradiciones populares.

Parque El Cubano

El parque es uno de los espacios más visitados por la ruta temática allí trazada, denominada Huellas de La Historia, la cual tiene la finalidad de dar a conocer la vida y las condiciones laborales de los esclavos en la agricultura de plantación, debido a que el parque limita al oeste con el Valle de los Ingenios. Varios puentes colgantes sobre ríos y riachuelos y una ruta bien diseñada conducen al impresionante Salto de Javira.

Los clientes, además, pueden realzar cabalgatas, observación de aves, acampadas, canopy y disfrutar la especialidad de la casa, el pez gato.

Cayo Las Iguanas

Ubicado a 15 millas náuticas de la Península de Ancón se encuentra este pequeño paraíso. Posee un sendero de 700 metros que permite conocer la fauna silvestre de iguanas y jutías y también, pequeñas y privadas caletas con exclusivas áreas de baño.

Permite el desarrollo de actividades como seafaris en confortables catamaranes, snorkeling en conservadas barreras coralinas abundantes en fauna marina y la degustación del arroz a la marinera, plato típico del lugar.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes posee acogedores lugares que conforman su oferta histórico-cultural.

- El Museo de Arte Cubano Contemporáneo ubicado en la antigua residencia del senador Alfredo Hornero Suárez en el predio Vega Grande. El museo cuenta con

una valiosa colección de 64 obras de artistas de la plástica, con seis alas expositivas permanentes, una transitoria y proyectos de extensión comunitaria.

- La Plaza de las Memorias es un espacio cultural para conocer la historia y la cultura local. Cuenta con tres viviendas típicas de la zona cada una con un servicio específico en función de su concepto y diseño como son: La Casa de las Historias Topeñas, donde se muestra la historia del lugar en sus diferentes etapas hasta la actualidad. Se encuentran, además, La Casa de Élidea donde se venden plantas ornamentales, naturaleza muerta y se expone una xiloteca con más de trescientas especies maderables y La Casa del Artesano donde se ofertan artesanías procedentes de la localidad.
- La Casa del Café posee una doble función museística y comercial. Permite disfrutar las más exquisitas recetas del típico café cubano y cuenta con una exposición permanente del mundo del café.

Etapas 2: Análisis Externo.

El estudio del análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la empresa turística en forma de oportunidades y de amenazas. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre la empresa y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio.

Análisis del entorno general o macroentorno.

- **Entorno Económico**

La economía en Cuba, se encuentra atravesando un proceso de complejos cambios y transformaciones con la puesta en práctica de los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que junto a la aprobación y puesta en vigor de la nueva Constitución de la República tienen el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo. La estructura económica actual fundamentalmente en la esfera del turismo se caracteriza por una mayor inversión del capital extranjero, la convergencia de los sectores estatal, el no estatal y el papel regulador del Estado y la existencia de una economía generadora de divisas frescas. Los indicadores reportados por el Ministerio del Turismo (MINTUR) en los últimos años han

demostrado que el turismo se encuentra actualmente en un estado de equilibrio inclinado hacia el lado positivo, mostrando signos muy saludables. Este desarrollo del turismo ha condicionado la multiplicación de otras ramas de la producción y los servicios que requiere la creciente demanda turística. Sin embargo, entre los factores negativos para el desempeño económico en los dos últimos años deben anotarse los devastadores efectos del huracán Irma, el cual afectó los recursos y atractivos del Complejo Hotelero Topes de Collantes y trajeron consigo, además, una ola de campañas difamatorias por parte del gobierno Estados Unidos que afectaron en gran medida, el desenvolvimiento de la actividad turística internacional.

- **Entorno político**

El entorno político cubano actual está caracterizado por la permanencia y el recrudecimiento del bloqueo económico comercial y financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, el retroceso en las relaciones gubernamentales entre ambos gobiernos propiciado fundamentalmente por la administración Trump y la presencia de líderes anticubanos dentro del gobierno estadounidense. Todos estos factores, unido a las fuertes campañas difamatorias contra la isla que se han hecho presentes en los diferentes medios de comunicación masivos, afectan en gran medida el desarrollo del turismo. Sin embargo el papel del sistema político cubano, que junto al PCC, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encamina sus esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo, mostrando al visitante una imagen fundamentada y real de la revolución y el socialismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros.

- **Entorno social**

El entorno social se caracteriza por el alto nivel de escolaridad, educacional- cultural de la población cubana, cero analfabetismo, elevados niveles de salud y esperanza de vida, bajos índices de mortalidad infantil, orden público, estabilidad social y política, sin terrorismo, ni tráfico de drogas. En los destinos caracterizados por una fuerte actividad turística como es el caso del municipio de Trinidad dentro del cual se ubica Topes de Collantes, el país orienta su política cultural-educacional con vistas a elevar el nivel de la población en general con respecto al desarrollo de un turismo sostenible, al respeto

hacia el turista y al mantenimiento de nuestros valores más autóctonos. Estos valores son inculcados en los niños desde edades tempranas mediante la creación de círculos de interés de Turismo y Hospitalidad en las escuelas primarias de Trinidad.

- **Entorno tecnológico**

Desarrollar el turismo conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de dirección y gestión empresarial, así como de varios conceptos y categorías propias de la economía de mercado, formuladas y desarrolladas por los pensadores que se ocupan de estas cuestiones. La política seguida, en cuanto a la inversión extranjera, propicia la apertura hacia nuevos mercados y flujos turísticos, permite en este ambiente obtener nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos, sobre este fondo, las cadenas hoteleras, los turoperadores, las líneas aéreas y los cruceros universalizan estas tecnologías, las experiencias en la organización y prestación de los servicios, las diferentes formas de estudiar los mercados y de satisfacer las expectativas de las personas que viajan con uno u otro fin.

- **Entorno Internacional**

Dentro del ámbito internacional en el que se inserta nuestro país destacan las acciones llevadas a cabo por el gobierno de los estados Unidos en los últimos meses con el objetivo de activar la Ley Helms-Burton, la cual en palabras del mandatario cubano Miguel Díaz-Canel pretende "(...) devolvemos al principio de la historia cuando éramos una nación esclava de un imperio." A esto se suman las constantes amenazas y la campaña difamatoria anticubana que patrocinan en los diferentes medios de comunicación masivos. Destacan, además, dentro del contexto internacional las amenazas a la paz, los intentos de golpe de estado en Venezuela y las acciones con el objetivo de rendir por hambre y carencias a los venezolanos. Se pretende entonces, sumar a Venezuela a la lista de países en América Latina cuyos gobiernos progresistas de izquierda fueron derrotados corruptamente, como fue el caso de Brasil y Argentina. Pese a estos factores Cuba continúa estrechando y fortaleciendo sus relaciones y lazos de cooperación con numerosos países en todo el mundo, manteniendo sus valores revolucionarios acordes con su política exterior.

Análisis del entorno competitivo o microentorno del Complejo de Turismo Topes de Collantes.

El análisis del entorno competitivo se realizó de acuerdo al modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutos.

- **Clientes**

Los principales segmentos de mercado tradicionales que visitan el complejo son Alemania, Francia, Inglaterra, Italia y Holanda. Sin embargo, durante el año 2018 crecieron otros mercados como Bélgica en un 111% y Rusia al 124%, con respecto al año anterior.

- **Proveedores**

Los principales proveedores con que cuenta el Complejo son: AT Comercial, ITH, Bucanero S.A, Cubagro, Cubaron, Cimex y TECNOAZÚCAR.

- **Competidores reales**

Como principales competidores del producto ofertado por el Complejo Hotelero Topes de Collantes destacan los destinos del país donde se explota la modalidad del turismo de naturaleza como: El Valle de Viñales, Guanahacabibes, la Ciénaga de Zapata, Hanabanilla, la Sierra Maestra, Baracoa y el Archipiélago de Jardines del Rey. Dentro de la provincia no existen competidores directos.

- **Competidores Potenciales**

Dentro de los competidores potenciales para Topes de Collantes se encuentran, dentro de la provincia, la Reserva Ecológica Lomas de Banao, el Parque Nacional Caguanes y el Área Protegida de Recursos Manejables Jobo Rosado el cual cuenta con una zona de uso público donde sobresalen los senderos ubicados en Rancho Querete. Estos destinos se consideran competidores potenciales pues se encuentran en un nivel de desarrollo y explotación de sus productos inferior a Topes de Collantes, debido a que no poseen una amplia infraestructura para los servicios de alojamiento y restauración y no se ha logrado una adecuada integración de los componentes del producto. La comercialización de

estos productos es todavía ineficiente en cuanto a su posicionamiento dentro del mercado internacional.

- **Productos Sustitutivos**

No existen amenazas de productos sustitutivos.

Etapas 3: Análisis Interno de la Comercialización en el Complejo de Turismo Topes de Collantes.

Análisis del Producto Ofertado.

El comportamiento de las ventas totales durante los últimos 10 años, como muestra la figura 2, evidencia que el producto Topes de Collantes se encuentra en fase de crecimiento, a partir del último rediseño realizado al producto en el año 2009. Sin embargo, el análisis de los indicadores que se evidencia posteriormente muestra las principales problemáticas de las cuales adolece actualmente el Complejo, las cuales pueden llevar al producto actual nuevamente a fase de declive.

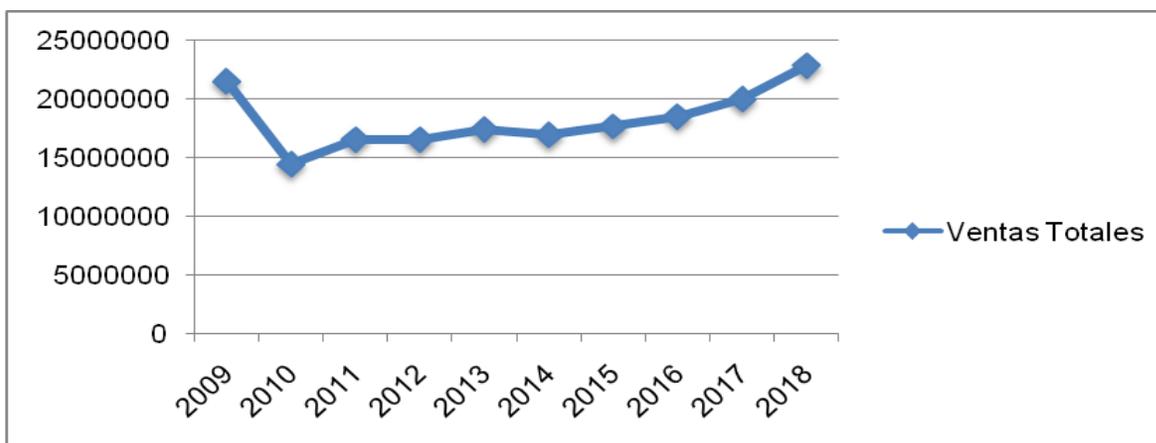


Figura 2: Comportamiento de las Ventas Totales del Complejo durante los últimos 10 años. Fuente: Elaboración propia.

A partir de los datos aportados por el Departamento de Mercadotecnia se realiza un análisis de la cantidad de excursionistas que visitaron cada uno de los parques del Complejo durante el año 2018. En la figura 3 se evidencia que el producto que muestran un mayor grado de aceptación por parte de los visitantes es el Parque Natural El Nicho, este fenómeno está condicionado por la favorable situación geográfica con que cuenta el parque al formar parte de tres provincias con un alto desarrollo turístico: Villa

Clara, Cienfuegos y Trinidad. Además de los atractivos recursos naturales con que cuenta, El Nicho recibe un gran número de turistas nacionales cada año por los paquetes y excursiones que se ofertan para este mercado.

El Parque Guanayara y el Altiplano Topes de Collantes muestran indicadores favorables en cuanto al nivel de visitantes, al constituir el segundo y tercer producto más consumido. Dentro del Altiplano Topes se tuvo en cuenta para su análisis los senderos que allí se ubican, así como el restaurante Mi Retiro. El Parque El Cubano muestra resultados aceptables, sin embargo, por su situación espacial, al ser el más cercano a la ciudad de Trinidad y por los numerosos atractivos que posee, dentro de los que figura la inauguración del canopy ubicado en el río Guaurabo, se debe trabajar en su comercialización y la explotación al máximo de sus recursos para alcanzar un mejor posicionamiento dentro del mercado. El Parque Codina y las actividades náuticas que se desarrollan en Cayo Las Iguanas fueron los productos menos demandados.

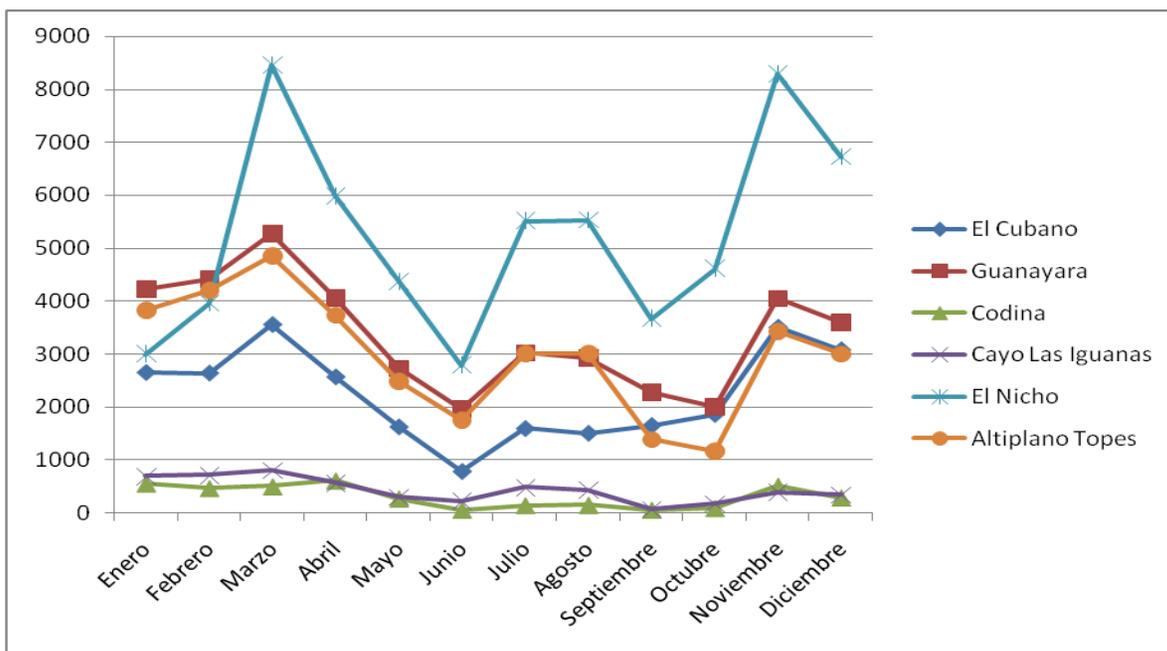


Figura 3: Comportamiento del total de excursionistas en los Parques durante el año 2018. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la Comercialización del producto.

La comercialización del Complejo de forma online se realiza a través de las principales páginas de reservas en internet como Booking.com, página en la cual mantuvo un

crecimiento sostenido de las reservas durante el año 2018. La entidad no cuenta con una página web propia para la divulgación de sus productos, pues esta promoción se realiza a través del sitio de Gaviota Hoteles con Idiso.

El Complejo cuenta con una página en la red social Facebook, la cual mantiene actualizada, sin embargo el contenido que se crea carece de dinamismo y no motiva a la participación de los usuarios, y a que estos expresen sus dudas y opiniones, por lo que no constituye una plataforma interactiva y de retroalimentación para la entidad. No poseen perfiles en otras redes sociales de gran importancia y alcance internacional como Instagram y Twiter.

Como parte de la estrategia del Grupo Empresarial Gaviota S.A se realiza un seguimiento constante a la estrategia de la comercialización del Complejo, no solo en la actividad hotelera sino en las actividades extrahotelera y de turismo de salud. Es por ello que durante el año 2018 la dirección del Complejo realizó un conjunto de acciones comerciales orientadas al mercado, como la aplicación del descuento especial para las casas de campañas, con nuevas ofertas para la alimentación. Además, se trabajó para reforzar la promoción directa de cara al cliente en los diferentes polos emisores como La Habana, Santa Clara y Ciego de Ávila. Otra de las acciones en la variable precio, fue la reducción de un 5 % del margen comercial en el hotel Los Helechos, acción que incidió en el incremento de ofertas de overnight y clientes libres al hotel sobre todo a finales del periodo vacacional.

Como aspecto de vital importancia destaca el desarrollo anual del concurso de fotografía: Naturaleza Digital, evento que convoca un gran número de visitantes.

Estas acciones, sin embargo, de acuerdo a los resultados de los principales indicadores al cierre del año 2018 resultaron insuficientes para lograr fidelizar los segmentos tradicionales y captar nuevos nichos de mercado. Es por ello que el Complejo debe indagar en la búsqueda de soluciones novedosas y atractivas, que respondan a las necesidades de los clientes y a las principales tendencias del mercado a través del diseño de productos turísticos adaptados y auténticos.

Análisis de los Indicadores Comerciales del año 2018.

Los ingresos netos totales al cierre de diciembre de 2018 se cumplieron al 97,8% de lo previsto. Existió un decrecimiento de los ingresos en CUC, el cual estuvo dado fundamentalmente por una disminución de los ingresos de la unidad Extrahotelera y del hotel Los Helechos. El Kurhotel Escambray, el Parque Extrahotelero Vegas Grandes y la Brigada de Mantenimiento Tecnológico sobrecumplieron el plan de ingresos en CUC, mientras que el resto de los parques y las UEB mostraron indicadores de cumplimiento en un rango del 75 al 85%. El crecimiento de los ingresos en CUP se propició con el sobrecumplimiento de la UEB Extrahotelera y el cumplimiento entre un 85 y 90% de las UEB Hotel Helechos y Kurhotel Escambray.

Las ventas turísticas en CUC se quedan a un 90.6% del real alcanzado en 2017. Sin embargo, como se observa en la figura 4 durante el año 2018 las ventas realizadas en los buroes existentes en el municipio, uno ubicado en la ciudad de Trinidad y otro dentro del Complejo, fueron superiores a las efectuadas en el año anterior. Este indicador posee un crecimiento favorable a partir de la creación en el año 2014 del Buró de Ventas en Trinidad y posteriormente en el año 2017 la creación del ubicado en el área del Complejo.

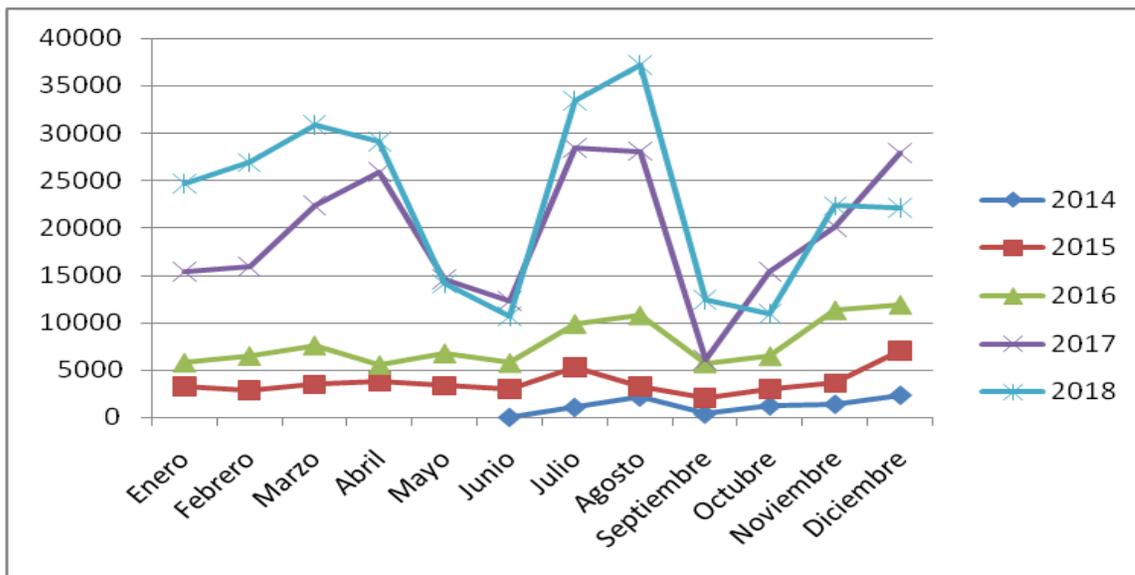


Figura 4: Comportamiento de las ventas en CUC en los buroes de Trinidad. Fuente: Elaboración propia.

Las actividades náuticas crecieron con respecto al 2017 en un 24,4% y los ingresos por concepto de transportación turística en CUC finalizaron en un 86% del real obtenido en 2017 y en un 122.1% en CUP. El per cápita por concepto de ventas turísticas mostró un comportamiento ligeramente inferior con respecto al 2017.

El plan de turistas días internacionales se cumplió al 90% creciéndose en un 1,34%. Este ligero crecimiento está influenciado por el crecimiento significativo del Kurhotel Escambray con los programas de Etecsa y el primer grupo de turismo de salud con Gaviotatour Ventas. Sin embargo, el hotel Los Helechos decreció aproximadamente en un 6% los turistas días y el segmento de los ecoturistas ha mostrado un continuo decrecimiento en los últimos años que se mantuvo hasta el momento que se desarrolló la investigación.

La figura 5 muestra el decrecimiento existente en 2018 con relación al año anterior por concepto de Turistas/Días de los principales grupos de turismo internacional que operan en el Complejo Topes de Collantes.

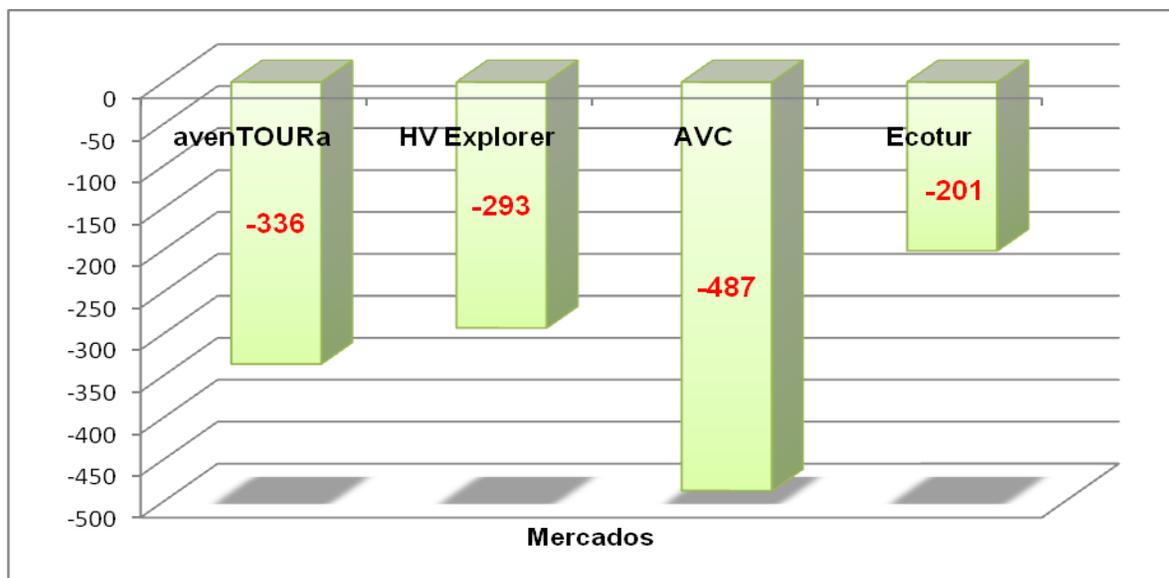


Figura 5: Decrecimiento de los Turistas/Días en el Complejo Hotelero Topes de Collantes. Fuente: Elaboración Propia.

Además del decrecimiento reportado en la cifra de turistas/días, ha disminuido el período de estancia en el Complejo de los clientes que lo visitan a través de los grupos mencionados anteriormente, estos hechos pueden estar condicionados por el factor

precio en otros polos turísticos del país y por la situación en cuanto a la calidad de las casas de campañas. Este problema ya fue resuelto por la dirección del Complejo.

Durante el año 2018 se reportó un notable decrecimiento de la emisión de clientes de los principales circuitos de Gaviota Tour Varadero, fundamentalmente en el mercado alemán el cual decreció en un 78% y el holandés en un 77%. La disminución de clientes en este polo afectó los indicadores correspondientes a estos mercados en cuanto al total de turistas/días, como se puede observar en la figura 3. Un marcado decrecimiento se evidenció en el segmento de mercado norteamericano, el cual decreció en un 80% con respecto a los T/D alojados en el 2017, las causas de este declive se sustentan fundamentalmente en las medidas impuestas por el gobierno de los estados Unidos que cada vez más limitan los viajes de sus ciudadanos a Cuba.

No obstante a ello, crecen, aunque no lo suficiente para suplir el déficit otros mercados como Francia, con un 117%, Bélgica a un 111% y Rusia al 124%. Como se puede evidenciar en la figura 6 la operación del mercado europeo en el Complejo es significativamente superior con respecto a los países de Latinoamérica.

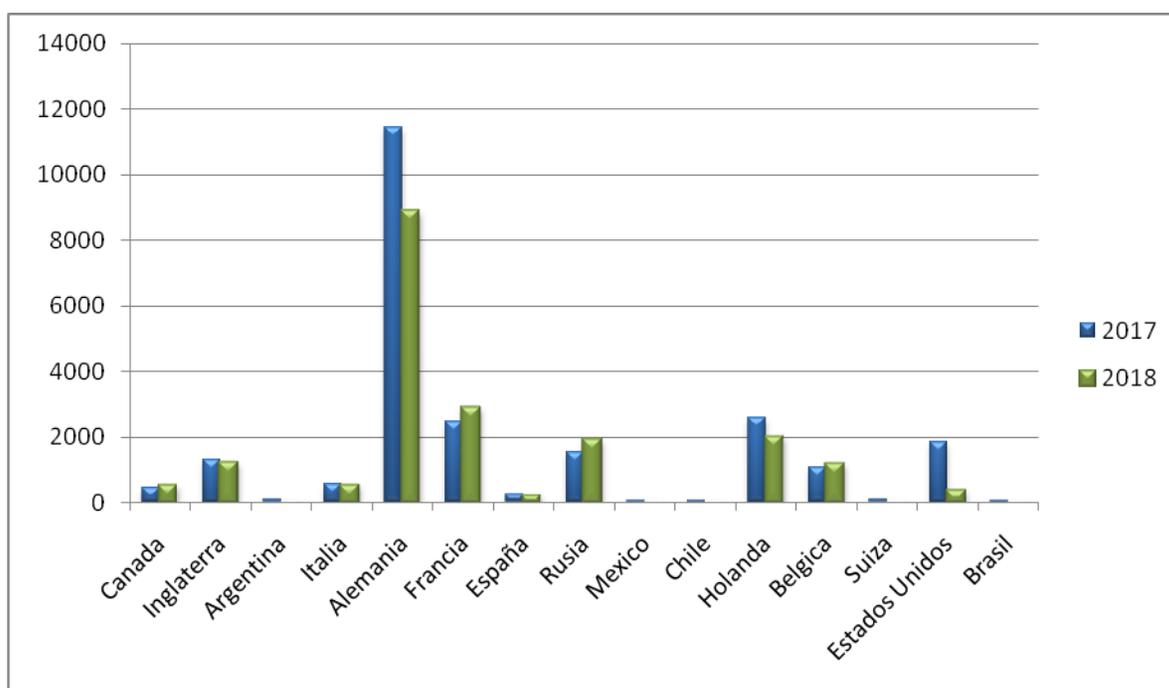


Figura 6: Comportamiento de los principales segmentos de mercado durante los años 2017 y 2018. Fuente: Elaboración Propia.

La tabla número 5 muestra los resultados obtenidos en los indicadores hoteleros en el año 2018 para el mercado nacional y el internacional. Como se evidencia a continuación el mercado nacional muestra valores favorables con respecto al internacional. La constante afluencia de mercado nacional al Complejo durante todo el año contribuye a que el mismo no se resulte fuertemente afectado por el fenómeno de la estacionalidad turística existente en Cuba.

Tabla 5: Resultado de los indicadores hoteleros en el año 2018.

Indicadores 2018	Mercado Nacional	Mercado Internacional
Nivel de Ocupación	71,2%	38%
Estancia promedio	9,20 días	1,95 días
Densidad ocupacional	2,17 t	1,97 t

Fuente: Elaboración propia.

En la Unidad Extrahotelera, al cierre del mes de diciembre del 2018 los Parques Naturales contaban con un total de 178 152 visitantes en el año, lo que significa un decrecimiento del 4.61 % en relación a igual etapa del 2017. El ingreso medio estimado en CUC de la unidad fue de 14.4 CUC.

En el caso específico de la comercialización actual y tradicional del producto de naturaleza de Topes de Collantes, en el año 2018 más del 95% del volumen de los ingresos turísticos se originaron de servicios prestados a receptivos nacionales y el resto al turismo libre y en el caso del alojamiento a la contratación con TTOO y AAVV de la Dirección de Ventas de Gaviota.

Matriz DAFO de impactos cruzados. Determinación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y oportunidades como resultado del diagnóstico.

Para la creación de la Matriz DAFO se realizó una lluvia de ideas entre los miembros del equipo de trabajo con el objetivo de generar ideas sobre las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del destino, posteriormente se aplicó la técnica de reducción de listado para determinar los elementos más representativos dentro de cada aspecto.

Oportunidades:

1. Políticas del MINTUR que favorecen el desarrollo local a través de la integración de las ofertas turísticas del territorio.
2. Desarrollo creciente de la modalidad de Turismo Ecológico en Cuba y el Mundo y las motivaciones de los turistas.
3. Cercanía de la ciudad de Trinidad y el Valle de los Ingenios, Patrimonio de la Humanidad y de los hoteles del destino.
4. Estrategia de FORMATUR para la preparación y recalificación del personal.

Amenazas

1. Incidencia negativa de las acciones y las campañas difamatorias realizadas por el gobierno de Estados Unidos hacia Cuba en los últimos años.
2. Fuerte competencia nacional, regional e internacional en el turismo de naturaleza.
3. Riesgos culturales, ambientales, sociales para los valores auténticos de la comunidad.
4. Influencia de fenómenos naturales provocados por las intensas lluvias.

Fortalezas

1. Su naturaleza única, rica y de altos valores paisajísticos y de biodiversidad lo que determina el buen nivel de sus recursos turísticos.
2. Potencialidades históricas culturales del área.
3. Bondades del área para diferentes segmentos, incluyendo la tercera edad.
4. Diversificación de la oferta (Transporte, Hoteles, Náuticos y Naturaleza).

Debilidades

1. Insuficiente preparación idiomática del personal y de los guías en ejercicio.
2. Insuficiente aprovechamiento de los recursos existentes.
3. Insuficiencias en la estrategia de comercialización y comunicación.
4. Movilidad urbana mejorable: parqueos, señalética, transporte disponible.

Una vez definidas las Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades se procede al análisis de forma aislada de cada cuadrante, con el objetivo de identificar en cual se

encuentra ubicado el Complejo, determinando el grado de implicación que poseen. Para ello se realizó la ponderación en una escala de valores del 1 al 3 (**Anexo 9**).

Como resultado se obtuvo que el Complejo Hotelero Topes de Collantes es un negocio incógnito (Cuadrante III), pues se encuentra ubicado en el cuadrante donde se interceptan las debilidades y las oportunidades. Este resultado implica que deberá trazarse una estrategia adaptativa o de reorientación, debido a que no se están aprovechando al máximo las oportunidades que posee.

A partir del análisis de la matriz DAFO se puede determinar el problema estratégico del Complejo de Turismo Topes de Collantes. Las debilidades que presenta constituyen obstáculos para el éxito de su producto, sin embargo el problema fundamental lo conforma la inexistencia de un producto turístico integrado y novedoso que aproveche todos los recursos y atractivos con que cuenta el Complejo, así como las facilidades para el disfrute de las diversas modalidades turísticas, con el propósito de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes actuales.

Por lo que se propone como solución estratégica: minimizar las debilidades existentes como la insuficiente preparación idiomática del personal y de los guías en ejercicio, la insuficiente estrategia de comunicación y promoción del Complejo para el posicionamiento de sus productos y la movilidad urbana como: parqueos, señalética y transporte disponible. Lo anterior le posibilitará al Complejo resistir las amenazas del entorno, ganar en fortalezas y aprovechar oportunidades como las políticas del MINTUR que favorecen la integración de la oferta en el destino, el aumento de las motivaciones de los turistas por el desarrollo del turismo ecológico evidenciado en el creciente auge de esta modalidad en Cuba y el mundo, la cercanía de la ciudad de Trinidad y sus principales atractivos y las estrategias de FORMATUR para la preparación y recalificación del personal.

Diagrama Causa y Efecto o Espina de Pescado.

Con el objetivo de concretar los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico se aplica la técnica del Diagrama Causa-Efecto utilizado para identificar las posibles causas de los problemas diagnosticados para llegar de esta forma al problema fundamental y su causa (**Anexo 10**).

2.4. Conclusiones del Segundo Capítulo.

1. La metodología seleccionada para realizar el diagnóstico estratégico de la comercialización propuesta por Martínez (2019) resultó ser pertinente para los intereses de la presente investigación, debido a que arrojó un análisis profundo y concreto del estado actual tanto estratégico como operacional del Sistema de Mercadotecnia en la entidad.
2. El Complejo de Turismo Topes de Collantes cuenta con fuertes competidores a nivel nacional, sin embargo, dentro de la provincia de Sancti Spíritus solamente tiene competidores potenciales debido a que estos lugares no han alcanzado un alto nivel de desarrollo del producto.
3. Durante el año 2018 se evidenciaron indicadores comerciales desfavorables con respecto al año anterior en aspectos como la cantidad de visitantes a los Parques, los turistas días, los ecoturistas y los principales segmentos de mercado y grupos de turismo que operan en el Complejo.
4. El análisis DAFO evidenció que en el Complejo de Turismo Topes de Collantes el problema estratégico lo constituye la inexistencia de un producto turístico integrado y novedoso que aproveche todos los recursos y atractivos con que cuenta el Complejo.
5. La aplicación del diagrama causa-efecto resultó ser una técnica eficaz para detectar los principales problemas asociados a las cuatro variables del Marketing Mix del Complejo en el Subsistema de Mercadotecnia y las causas que los originan.

***CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PRODUCTO
TURÍSTICO INTEGRADO: "TOPES DE
COLLANTES: CERCA DEL MAR Y DEL
MONTE".***

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PRODUCTO TURÍSTICO INTEGRADO: “TOPES DE COLLANTES: CERCA DEL MAR Y DEL MONTE”.

Introducción

El rediseño de productos turísticos constituye, de acuerdo a lo afirmado por Zaballa (2010) un aspecto de gran relevancia en el mundo actual y representa uno de los puntos débiles en la oferta extrahotelera cubana, donde son relevantes los productos de sol y playa. Por estos motivos resulta crucial poder rediseñar productos turísticos cuyos valores, componentes y atractivos sean diferentes y contribuyan tanto al desarrollo del turismo como al éxito de su comercialización e integren lo natural y lo histórico cultural.

El presente capítulo tiene el objetivo de diseñar un producto turístico para el Complejo de Turismo Topes de Collantes que integre un diverso número de actividades en correspondencia con las diversas modalidades turísticas que se pueden desarrollar en el área por sus vastos recursos y las facilidades con que cuenta. La creación de este producto contribuirá a la diversificación de la oferta en el destino y les permitirá a los clientes disfrutar en un solo lugar de los encantos de la naturaleza, la adrenalina que reportan las actividades enfocadas al turismo de aventuras y la tradicional oferta del sol y la playa.

Para ello se aplica, como resultado del análisis realizado en el capítulo uno el procedimiento sobre bases participativas para el diseño de productos turísticos en el destino Cuba propuesto por Machado (2011), el cual establece la creación de nuevos productos que a partir de la integración representen una experiencia a vivir y no un simple viaje contemplativo, convirtiéndose en una herramienta de aprendizaje que permita redescubrir la historia de las comunidades urbanas y rurales.

3.1. Análisis del procedimiento sobre bases participativas para la creación de productos turísticos en el destino Cuba.

El procedimiento consta de 9 etapas y 30 actividades, las cuales fueron adecuadas por la autora según las necesidades y requerimientos de la investigación. Dentro de la primera etapa, **Organizativa**, se definirán los objetivos de diseño, mientras que en la segunda etapa, **Analítica**, se considera conveniente solamente el análisis de los segmentos de mercado meta. El resto de las actividades que plantea Machado (2011) en

estas etapas fueron realizadas previamente durante la ejecución del diagnóstico. El proceso de **Búsqueda y Selección de Ideas** corresponde a la etapa tres, donde se desarrollan actividades como: la búsqueda de ideas, el cribado de las mismas, la determinación de los posibles riesgos y la matriz de riesgos. La etapa cuatro corresponde con la **Definición de Atributos del Producto** donde se realizan las actividades: determinación de los requerimientos y atributos básicos del producto y valoraciones de posibles sustituciones a los atributos que pueden ser modificados. El **Diseño del Producto** como etapa número cinco comprende las actividades: determinación de la relación atributo-recurso de la región, establecimiento de las acciones para cada uno de los recursos seleccionados y la realización de la matriz atributos detallados-requerimientos. En la siguiente etapa, **Estratégica**, se trazan las estrategias del producto para cada variable del mix del marketing, así como el plan de acciones para el cumplimiento de las estrategias. Para el desarrollo de las actividades propuestas en las últimas tres etapas (**Previsión de Gastos e Ingresos, Control y Seguimiento y Retroalimentación**) no se cuenta con la información necesaria, debido a que el producto no se ha implementado. Sin embargo, se indicarán las acciones a desarrollar por las Agencias de Viajes y el personal implicado del Complejo Topes de Collantes para la culminación y puesta en práctica con éxito del producto.

3.2. Aplicación del procedimiento sobre bases participativas de Machado (2011) para el diseño del producto turístico “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte”.

3.2.1. Etapa I: Organizativa

Creación del Equipo de Diseño y Definición de Los Objetivos.

En el caso del equipo de trabajo para el diseño del producto turístico la autora considera que es factible retomar el equipo creado para la realización del diagnóstico en el capítulo dos de la presente investigación, por los conocimientos aportados desde los puntos de vistas teórico y práctico, al incluir directivos del área objeto de estudio y profesores y estudiantes de la carrera de Licenciatura en Turismo.

Se definen por parte del equipo los siguientes objetivos de diseño:

1. Diseñar un producto turístico que permita integrar las diferentes modalidades turísticas que convergen en el área por su diversidad de atractivos y sus valores históricos, culturales y naturales.
2. Diversificar la oferta turística que ofrece el Complejo Hotelero Topes de Collantes.
3. Mejorar el posicionamiento del Complejo en el destino Cuba.
4. Satisfacer las exigencias y necesidades de la demanda.

3.2.2. Etapa II: Analítica

Determinación de los segmentos de mercado metas.

El análisis efectuado en el proceso de diagnóstico permitió determinar los principales mercados que conforman la demanda del Complejo. A partir del estudio del comportamiento de los turistas días por mercados en los dos últimos años, se establecen como principales segmentos de mercados metas para el diseño del producto los siguientes: Alemania, Francia e Inglaterra. Las características de los segmentos de mercados metas definidos se muestran en el **Anexo 11**.

3.2.3. Etapa III: Búsqueda y Selección de Ideas.

A partir de la información obtenida en los análisis realizados previamente y los requerimientos de los mercados metas, el equipo de trabajo realiza una búsqueda de ideas que posibiliten la creación del nuevo producto. Machado (2011) propone para esta actividad la utilización de técnicas como la lluvia de ideas y el diagrama causa-efecto, por lo que el equipo decide utilizar los resultados obtenidos en la aplicación de estas técnicas (durante el proceso de diagnóstico) como base para la concepción de las nuevas ideas.

Se establecen como posibles ideas las siguientes:

1. Diseñar un producto turístico de una noche y dos días donde los clientes puedan disfrutar de los recursos existentes en el Altiplano Topes de Collantes.
2. Diseñar un producto turístico de dos noches y tres días donde los clientes puedan disfrutar de los recursos y valores históricos, naturales y culturales que posee Topes de Collantes, a través de la integración de diversas modalidades turísticas.

3. Diseñar un producto turístico de dos noches y tres días enfocado al turismo de naturaleza.

Posteriormente se realiza el análisis de pre-factibilidad de las ideas propuestas tomando en consideración los siguientes aspectos, adaptados de Rodríguez (2015):

- Compatibilidad con los objetivos de diseño propuestos y la imagen del Complejo.
- Magnitud física y personal necesario.
- Cumplimiento de las necesidades del mercado meta.
- Interacción con las comunidades locales (directa o Indirecta).
- Aspectos legales para su desarrollo.
- Infraestructura disponible.
- Área en que se desarrolla.

El análisis de los elementos anteriormente determinados evidenció que todas las ideas muestran compatibilidad con los objetivos propuestos y con la imagen que proyecta el Complejo de Turismo Topes de Collantes. Además, en todas se requiere de personal especializado que posea conocimientos idiomáticos y técnicos. El Complejo cuenta con la infraestructura hotelera y de restauración para llevar a cabo las ideas propuestas, así como los permisos legales para su puesta en marcha. Sin embargo, la idea número uno vincula una menor cantidad de atractivos al desarrollarse solamente en el Altiplano Topes. La idea número tres no cumple con los requerimientos y necesidades del mercado meta establecidos al comprender solamente actividades que responden a la modalidad de turismo de naturaleza, desaprovechando numerosos recursos existentes para el desarrollo de modalidades como: aventuras, salud, náutica, histórico-cultural y sol y playa. Es por ello que el equipo de diseño selecciona la idea número dos al corresponderse acertadamente con todos los aspectos analizados.

Análisis de los riesgos asociados al desarrollo de la idea seleccionada.

Entre los posibles riesgos para el desarrollo del nuevo producto se encuentran los relacionados con su comercialización, debido a que un ineficiente trabajo ocasionaría que el producto no llegara con facilidad al cliente y limitando las ventas. También existen

riesgos relacionados con la calidad de los servicios que se presten al cliente que pudieran afectar su satisfacción y el éxito del producto. El que no se logre la participación activa por parte del cliente en las actividades propuestas, también constituye un riesgo. Otros pudieran ser la prioridad establecida por Agencias de Viajes y Touroperadores a la hora de vender el producto y la vulnerabilidad del área ante la presencia de condiciones climatológicas adversas.

3.2.4. Etapa IV: Definición de Atributos del Producto.

Para la determinación de los requerimientos de los clientes en función de los atributos del producto se descompone la idea seleccionada en los tres niveles del producto turístico (básico, tangible y aumentado). Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 6.

Tabla 6: Matriz de requerimientos vs posibles atributos del producto.

Requerimientos del segmento		Atributos generales del producto	
Alemanes			
Normales	Disfrute de diversas actividades en escenarios naturales y aventuras.	Senderos interpretativos con altos valores naturales y visita a lugares de interés histórico-cultural de la región.	Básico
Esperado	Servicio de transporte y alojamiento con un adecuado confort, buena alimentación.	Disfrute de una variada alimentación que incluye platos típicos de la región, alojamiento en un hotel cuatro estrellas, transporte acorde a las características del lugar y guías especializados.	Tangible
Deleite	Práctica de actividades con alto grado de adrenalina e interacción	Búsqueda de un turismo activo que no se limite a la simple observación del medio natural a través de la modalidad de aventuras y el	Aumentado

Requerimientos del segmento		Atributos generales del producto	
	<p>con el medio natural.</p> <p>Interacción e intercambio con la comunidad anfitriona.</p> <p>Trato amable y especializado por parte del personal.</p>	intercambio con la comunidad, lo que permitirá crear experiencias únicas en el visitante	
Franceses			
Normales	Intercambio con la naturaleza, observación de flora y fauna endémicas.	Senderos interpretativos con altos valores naturales y visita a lugares de interés histórico-cultural de la región.	Básico
Esperado	Calidad de alojamiento, alimentación y transportación	Disfrute de una variada alimentación que incluye platos típicos de la región, alojamiento en un hotel cuatro estrellas, transportación acorde a las características del lugar y guías especializados.	Tangible
Deleite	<p>Interacción con las comunidades locales, conocimiento de la cultura autóctona y sus tradiciones.</p> <p>Disfrute de actividades como el senderismo, cabalgatas, observaciones de aves y</p>	Búsqueda de un turismo activo que no se limite a la simple observación del medio natural a través de la modalidad de aventuras y el intercambio con la comunidad, lo que permitirá crear experiencias únicas en el visitante	Aumentado

Requerimientos del segmento		Atributos generales del producto	
	deportes.		
Ingleses			
Normales	Intercambio con la naturaleza, observación de flora y fauna, intercambio con las comunidades.	Senderos interpretativos con altos valores naturales y visita a lugares de interés histórico-cultural de la región.	Básico
Esperado	Servicios de alojamiento, transportación y restauración con cierto confort.	Disfrute de una variada alimentación que incluye platos típicos de la región, alojamiento en un hotel cuatro estrellas, transportación acorde a las características del lugar y guías especializados.	Tangible
Deleite	Intercambio e interacción con la comunidad anfitriona. Disfrute de la historia y tradiciones del lugar. Actividades relajantes en el medio natural que alejen el estrés de la vida en la ciudad.	Búsqueda de un turismo activo que no se limite a la simple observación del medio natural a través de la modalidad de aventuras y el intercambio con la comunidad, lo que permitirá crear experiencias únicas en el visitante	Aumentado

Fuente: Elaboración propia.

Determinación de atributos básicos y concepto del nuevo producto.

La determinación de los atributos del producto para cada segmento de mercado meta permitió constatar que existen un gran número de requerimientos comunes entre los

mercados, lo que posibilita la confección de un producto cuyos componentes satisfagan las expectativas de todos sus clientes. Este hecho facilitó la selección de los atributos básicos del producto, los cuales bajo ninguna circunstancia pueden ser modificados, quedando definido el concepto del producto de la siguiente forma: *Integración de numerosas actividades en diversos escenarios naturales e históricos-culturales, que fomentan la interacción con las comunidades locales, el acercamiento a las tradiciones cubanas más autóctonas, el disfrute pleno de la naturaleza y la búsqueda del bienestar individual; lo cual garantizarán la satisfacción del visitante y su visión del producto como una oferta auténtica e ideal.*

3.2.5. Etapa V: Diseño del Producto: “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte”.

Primeramente, se establece la asociación entre los atributos del producto y los recursos inventariados en el capítulo anterior para determinar las posibles actividades a realizar.

(Anexo 12).

Para la determinación de los atributos detallados del producto, los cuales fueron aprobados por la totalidad de los miembros del equipo de trabajo se utilizó la técnica de la lluvia de ideas.

Atributos Detallados:

1. Alto valor del patrimonio natural e histórico-cultural del área donde se desarrolla el producto.
2. Intercambio con las comunidades locales y acercamiento a las tradiciones y costumbres del campesino cubano.
3. Promoción de buenas prácticas, respeto y cuidado al medio natural e histórico-cultural, garantizando el desarrollo de un turismo sostenible.
4. Participación e interactividad de los clientes con el producto, en escenarios previamente seleccionados.
5. Aprovechamiento de la infraestructura existente en el lugar.
6. Inclusión de la cocina tradicional cubana como elemento distintivo de la cultura local.

7. Contribuirá a la preservación, desarrollo, y promoción del patrimonio histórico- natural nacional.

La etapa continúa con el desarrollo de la matriz atributos detallados/requerimientos con el objetivo de evitar posibles desviaciones de los atributos en relación con los requerimientos a cubrir, como se muestra en la tabla 7. El análisis realizado determinó que todos los atributos cumplen con los requerimientos de los mercados metas al mostrar indicadores por encima de la media.

Tabla 7: Matriz requerimientos vs atributos detallados.

Requerimientos		Atributos Detallados						
		1	2	3	4	5	6	7
Intercambio con la naturaleza y las comunidades locales, observación de la flora y la fauna endémicas.		9	9	9	9	6	3	9
Servicios de transportación y alojamiento con un adecuado confort, buena alimentación.		6	6	6	6	9	9	6
Intercambio e interacción con la comunidad anfitriona, disfrute de la historia y tradiciones del lugar, actividades relajantes en el medio natural que alejen el estrés de la vida en la ciudad.		9	9	9	9	6	9	9
Escala 0-ninguna cobertura 3-débil 6-media 9-fuerte	Total	24	24	24	24	21	21	24
Promedio		8	8	8	8	7	7	8

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se procede a la elaboración de la propuesta del producto “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte” mediante actividades concretas, servicios, materiales e infraestructura necesaria (**Anexo 13**) y se elabora el programa de actividades del producto.

En el proceso de detalle de las actividades a desarrollar se definen varios elementos que caracterizarán el producto: entrega de materiales auxiliares a los clientes como mapas de la zona y un tríptico del producto con las características y las actividades a

desarrollar. Además, como parte del nivel aumentado del producto se les obsequiará objetos artesanales creados por los artesanos locales que servirán como recuerdo de su estancia en el destino.

Programa de Actividades.

Primer Día

1:00 p.m. Traslado desde la ciudad de Trinidad hacia el Kurhotel Escambray ubicado en Topes de Collantes en los ómnibus de Transgaviota con guía incluido y parada en el Mirador del Caribe, donde se divisa la Ciudad de Trinidad, parte del Valle de los Ingenios y la Península de Ancón (duración del traslado 45 minutos). Una vez en el hotel se les ofrece el coctel de bienvenida y se realiza el chek in.

3:00-5:30 p.m. Desarrollo de la excursión Batata-Codina. La excursión comienza en el sendero “Batata”, con gran variedad de flora y fauna y la posibilidad de interactuar con campesinos de la zona, así como una cueva surcada por profundas y frescas piscinas naturales. Los clientes continúan el recorrido hasta el parque Codina, donde se adentrarán en el sendero “La Alfombra Mágica” de 1200 metros con paradas interpretativas, cuevas y un mirador para la observación del paisaje. La excursión cuenta con servicio de guía especializado.

5:30 p.m. Traslado al hotel en los camiones serranos.

6:00-7:00 p.m. Tiempo libre para disfrutar de los servicios revitalizadores que oferta el Kurhotel.

7:00-8:30 p.m. Cena en el Restaurante Mi retiro, ubicado en el Altiplano Topes próximo al hotel, donde podrán degustar platos de la cocina tradicional cubana.

8:30-10:00 p.m. Visita al Museo de Arte Cubano Contemporáneo donde podrán apreciar la obra de reconocidos artistas de la plástica como Rita Longa, Zaida del Río, Flora Fong y Nelson Domínguez. Los clientes, además, podrán degustar diferentes tragos de la coctelería cubana y disfrutar del talento artístico local.

Segundo Día

7:00-8:30 a.m. Desayuno en el restaurante Los Vitrales en el Kurhotel Escambray.

9:00-10:00 a.m. Traslado en los camiones serranos a la Plaza de las Memorias donde podrán conocer acerca de la historia y la cultura local. Incluye la visita a las tres viviendas ubicadas en el lugar, La Casa de las Historias Topeñas, donde podrán conocer sobre las diferentes etapas por las que ha transitado la comunidad hasta la actualidad; visita a la Casa de Élidea, donde podrán adquirir plantas ornamentales y naturaleza muerta, además, de apreciar la exposición de una xiloteca con más de trescientas especies maderables cubanas. Finalmente visitan “La casa del Artesano”, donde podrán adquirir artesanías procedentes de la localidad, que a su vez constituyen un bello recuerdo de la estancia en Topes de Collantes.

10:00 a.m. -1:00 p.m. Traslado en los camiones serranos hacia el Parque Guanayara, donde se adentrarán en el sendero “Centinelas del Río Melodioso” el cual posee innumerables atractivos naturales. El sendero de 500 metros los llevará a desplazarse por el cañón del río hasta la Poza del Venado, lugar que premiará el recorrido al bañarse en sus puras aguas. El sendero propicia la realización de actividades como la observación de la flora y la fauna y culmina con la visita a “La casa de la Gallega” donde podrán conocer sobre la historia de la vida del campesino cubano y degustar del arte culinario familiar con un delicioso almuerzo.

1:00p.m. Traslado hacia el hotel en los camiones serranos.

3:00-6:30 p.m. Traslado en los camiones serranos hacia la Marina Marlin, ubicada en la península de Ancón, donde comenzarán el recorrido de la excursión Seafary a Cayo Las Iguanas. En la Marina se les ofrecerá un coctel y comenzarán el paseo en barco por las cálidas aguas del Mar Caribe, donde podrán practicar snorkeling en la barrera coralina con el equipamiento incluido. Además, poseerán de tiempo libre en la playa para nadar y tomar el sol. Finalmente disfrutarán de una cena en el restaurante del lugar con productos del mar. Regreso a la Marina y traslado hacia el hotel.

8:30 p.m. Visita a La Casa del Café donde podrán disfrutar de servicio gastronómico especializado en café, con 22 modos de preparación y presentación del producto. La casa comprende un diseño museográfico distribuido en una pequeña sala de exposición y los patios de la casa que crean un hilo conductor para llevar al visitante al conocimiento de esa rica y peculiar historia de la localidad.

9:30 p.m. Regreso al hotel donde podrán disfrutar de las actividades recreativas que se ofertan en el cabaret.

Tercer Día

7:30-8:30 a.m. Desayuno en el restaurante Los Vitrales en el Kurhotel Escambray.

8:30 a.m. Se realiza el chek out de los clientes en el hotel.

9:00-10:30 a.m. Traslado en ómnibus de Transgaviota hacia el parque El Cubano, esta visita constituye la última actividad dentro del programa del producto. Los clientes podrán adentrarse en el sendero a caballo “Huellas de la Historia”, el cual conecta el parque con el Valle de los Ingenios. Además, podrán disfrutar del canopy recientemente inaugurado en el río Guaurabo y paseos en bote o bicicletas acuáticas por la ruta de Hernán Cortez.

10:30 a.m. Traslado de los clientes hacia el aeropuerto o su próximo destino dentro del territorio nacional.

3.2.6. Etapa VI: Estratégica.

Esta etapa resulta de vital importancia para el logro del posicionamiento del producto en el mercado, con este objetivo el equipo de diseño traza una estrategia basada en las variables del mix del marketing.

Estrategias de Producto

- Estrategia 1: Lograr la combinación del producto con otros existentes en el país con el objetivo de facilitar el recorrido de los clientes por las diversas regiones turísticas de la isla.

Estrategias de Comunicación

El diseño de las estrategias de comunicación tiene como objetivo determinar la forma en que el producto llegará hasta el consumidor final a partir del empleo de elementos comunicativos y asegurándose de que lo haga con una imagen acorde a los valores que promueve.

Las estrategias trazadas en esta variable son:

- Estrategia 1: Presentación del producto bajo su nombre comercial “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte” el cual refleja los valores naturales e histórico-culturales que

promueve el producto al estar basado en una popular canción trinitaria, mostrando además la diversidad de modalidades que lo incluyen.

- Estrategia 2: Generación de materiales propios y especializados que promuevan los atractivos del producto.
- Estrategia 3: Posicionamiento del producto en los mercados metas como un producto innovador que responde a las multi-motivaciones actuales a través de la multi-modalidad.

Estrategias de Distribución

Con el objeto de hacer accesible el producto al consumidor final se establecen las estrategias de distribución, determinando el canal de distribución del producto. Actualmente, los productos existentes en Topes de Collantes son vendidos por todas las AAVV que se encuentran en el territorio, así como por diferentes TTOO; por lo que se diseña un canal de distribución largo conformado por los prestatarios del destino, los TTOOs, las AAVVs receptoras y el cliente final. Además, se establece un canal directo en el cual los clientes podrán realizar las reservas a través de internet en la página web de Gaviota y la página de Facebook del Complejo.

Se definen entonces, las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Incorporación del producto en la cartera de las Agencias de Viajes (AAVV) y Touroperadores (TTOO).
- Estrategia 2: Diseñar una nueva red de distribución con nuevos TTOOs que operen en los mercados metas.
- Estrategia 3: Utilización de la infomediación para lograr un mayor alcance en la distribución del producto.

Estrategias de precio.

- Estrategia 1: Establecer precios diferenciados según el ciclo de vida del producto, los segmentos de mercados metas y el fenómeno de la estacionalidad turística.
- Estrategia 2: Lograr una adecuada relación calidad-precio.
- Estrategia 3: Establecer una política de precios basada en los costos.

Las estrategias determinadas anteriormente se sustentan en el plan de acciones que se evidencia en el **Anexo 14**, el cual tiene la finalidad de controlar y evaluar el cumplimiento de las estrategias.

3.2.7. Etapa VII: Previsión de Gastos e Ingresos.

Una vez concebido el programa de actividades del producto, se procede al cálculo del presupuesto necesario para su materialización, así como el de otros indicadores que determinan su rentabilidad. Para ello Machado (2011) plantea la necesidad de la confección de la ficha de costo del producto, la determinación del precio de venta, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el período de recuperación de la inversión (PER) y el índice de rentabilidad (IR). Estas actividades deben ser desarrolladas posteriormente por las Agencias de Viajes encargadas de la comercialización y distribución del producto, de conjunto con el Departamento de Mercadotecnia del Complejo de Turismo Topes de Collantes.

3.2.8. Etapa VIII: Control y Seguimiento.

Las acciones de control y seguimiento son de vital importancia dentro del proceso de planeación del producto y para su mejora continua, pues permiten evaluar la implementación del mismo, detectar posibles desviaciones y corroborar si los resultados obtenidos son congruentes con las estrategias y objetivos trazados. Es por ello que, una vez lanzado el producto, se deben establecer controles sistemáticos con vistas a detectar posibles desviaciones existentes y sus causas. Además, se debe efectuar un profundo análisis de las encuestas y entrevistas realizadas a los clientes para garantizar un adecuado proceso de retroalimentación, la confección de un calendario de actividades de control y la elaboración de un plan de contingencias. Otra de las herramientas que se debe implementar es la auditoría del producto, la cual permitirá determinar su evolución y los ciclos de vida del mismo.

3.3.9. Etapa IX: Retroalimentación.

La existencia de un sistema de retroalimentación bidireccional entre los clientes y el personal involucrado, donde prevalezca la información oportuna y acertada, permitirá construir el éxito de un producto hecho a la medida de las necesidades y exigencias de los clientes. Esta etapa será implementada a lo largo del todo el ciclo de vida del

producto, por lo que las entidades que lo implementen deben tener en cuenta las estrategias propuestas por Machado (2011) para cada fase del ciclo de vida.

2.3. Conclusiones del Tercer Capítulo.

1. La aplicación del procedimiento propuesto por Machado (2011) demostró ser una herramienta viable y efectiva para el diseño de productos turísticos integrados, garantizando una oferta coherente con las necesidades y requerimientos de los mercados metas.

2. El Complejo de Turismo Topes de Collantes cuenta con numerosos atractivos y valores patrimoniales, naturales e histórico-culturales para el diseño de productos turísticos que mediante la multi-modalidad respondan a las multi-motivaciones de los clientes actuales.

3. El diseño del producto turístico “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte” contribuye al dinamismo de la actividad turística en el área objeto de estudio, validando de esta forma la hipótesis formulada.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió a la autora arribar a las siguientes conclusiones:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió fundamentar teórica y metodológicamente los aspectos relacionados con el marketing turístico y el producto como variable del mix del marketing, determinando la necesidad actual del diseño de productos turísticos integrados acordes con las multi-motivaciones de los clientes.
2. El diagnóstico estratégico de la comercialización en el Complejo de Turismo Topes de Collantes evidenció la necesidad de diseñar un producto turístico que aprovechara las potencialidades del entorno para la práctica de diversas modalidades y contribuyera al dinamismo de la actividad turística en el área.
3. El diseño del producto turístico integrado “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte” constituye una solución oportuna al problema científico planteado y una valiosa herramienta para la entidad objeto de estudio, al estar elaborado sobre la base de un procedimiento científicamente fundamentado y concebido para el diseño de este tipo de productos en la región central del destino Cuba.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Valorar la posible culminación de las acciones pendientes en las últimas tres etapas del procedimiento para su posterior implementación.
2. Lanzar el producto “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte” como parte de la cartera de las Agencias de Viajes existentes en el destino.
3. Presentar el producto en FITCUBA 2019, dedicada a la modalidad de turismo de sol y playa, como un ejemplo de la integración de esta modalidad a otras como la naturaleza y la historia.
4. Presentación del producto en otros eventos como TURNAT.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Aladro Sánchez, L. (2012). *Producto turístico cultural integrado como forma de promoción de la ciudad. Santa Clara como caso de estudio*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Bacci, M. y Mujica, E. (2000). Diseño, gestión y negociación de productos turísticos en comunidades altoandinas: alternativas de negocios prometedores en zonas de montaña. Recuperado de: <http://www.condesan.org/memoria/CAJ0500.PDF>
- Bigné, E., Font, F. y Simo L. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos*, ESIC: Madrid, España.
- Camacho Gómez, A. L. y Martínez Martínez, C. C. (2019). *Rediseño del plan de acción comercial del Complejo de Turismo Topes de Collantes*. IX Taller Internacional de Hotelería y Turismo (HOTELTUR 2019), XII Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales (CICE 2019), Santa Clara, Cuba.
- Canales, G. y Sabariegos, J. (2011). Trinidad, producto turístico integral y sostenible en Cuba. *Cuadernos de Turismo* 27, 95-114.
- Cardet Fernández, E., Palao Fuentes, R., y González, Y. (2018). Procedimiento para el diseño de productos turísticos basados en el patrimonio de un municipio. *Retos de la Dirección*, 12(1), 1-16.
- Chao Pombo, A. (2018). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para el hotel “Sol Cayo Santa María”*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Complejo de Turismo Topes de Collantes. (2019). Informe Ejecutivo Resumen Anual y Análisis de la Disciplina 2018.
- De la Colina, J. M. (2006). *Marketing Turístico*. Centro de Estudios de Opinión, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia.
- De la Torre Padilla, O. (1997). *El turismo: fenómeno Social*. (I. Fondo de Cultura Económica Ed. Edición 2. ed.).Recuperado de

https://books.google.com.cu/books/about/El_Turismo.html?hl=es&id=81CUAAAACAAJ&output=html_text&redir_esc=y

Díaz Castañeda, M. y Pérez Rojas, N. (2011). *Procedimiento para el diseño de productos turísticos*. EHT “PERLA DEL SUR”, Cienfuegos.

Fernández Pérez, S. (2017). *Diseño de un producto turístico integrado en Villa Clara, “Entre la Caña y el Ron”* Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Funcia, C. et al (2009). *Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización (MEPROTUR)*. Formatur Escuela de Hotelería y Turismo “Orlando Fernández Montes de Oca”, Santiago de Cuba, Cuba.

García, N. y Doumet, N.Y. (2017). El producto turístico comunitario como estrategia para diversificar las economías locales del cantón Bolívar, provincia de Manabí, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo* 13, 1, 105-116.

García, N. y Quintero, Y. (2018). Producto de sol y playa para el desarrollo turístico del Municipio Trinidad de Cuba. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 14(1), 52-64. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-235X2018000100052&script=sci_arttext

Gómez González, F. E. (2012). *Propuesta de un producto turístico rural “a la carta” en la zona del Valle de Jibacoa, Manicaragua, Villa Clara*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Gómez, G. (2014). *Procedimiento metodológico de diseño de productos turísticos para facilitar nuevos emprendimientos*. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9624/1/Procedimiento%20metodol%C3%B3gico%20de%3ADsticos%20para%20facilitar%20nuevos%20emprendimientos.pdf>

Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC Editorial.

Hernández Aro, Y. (2006). *Procedimiento para el diseño de Opcionales Turísticas en las Agencias de Viajes Gaviota tours, Cubatur y Cubanacán*. Trabajo de Diploma.

Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Hernández Aro, Y. (2010). *Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara*. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Hernández Aro, Y. y Machado Chaviano, E. (2007). *Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en el destino Cuba*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Hernández Aro, Y. y Machado Chaviano, E. (2010). *La actividad turística en Cuba, análisis crítico de la aplicación del Marketing en su sector empresarial*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

HOSTELTUR, (2018, 19 de octubre) Booking revela las tendencias de viaje para el 2019. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/lat/125640_booking-revela-tendencias-viajes-2019.html

Kotler, P. (2006). *El Marketing que viene*. En Los mejores artículos de Marketing y Ventas-Expansión. Recuperado de: <http://www.daemonquest.com/pdf/525>

Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México DF. pp 274.

Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J.; Rufín Moreno, R. y Reina Paz, M. (2004). *Marketing para el turismo*. Tercera Edición, PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, España, pp. 584

Krapf, K. y Hunziker, W. (1962) *El Turismo en ciudades patrimoniales*. Recuperado de: <http://www.monografias.com>

Machado Chaviano, E. (2007). *Producto turístico integrado en el destino Cuba. "Ruta Guerrillera"*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Machado Chaviano, E. (2011). *Diseño de Productos Turísticos Integrados. Aplicación en la Región Central del Destino Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Machado Chaviano, E. y Cuevas Romero, O. (2007). *Procedimiento participativo de productos turísticos integrados en el destino Cuba*. Tesis en opción al grado científico de Máster en Marketing y Comunicación, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Ciudad de la Habana, Cuba, pp. 163.
- Martín Fernández, R. (2003). *Fundamentos del turismo*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Martín Fernández, R. (2006). *Principios Organización y Práctica del Turismo*. Tomo 1. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Martínez Hernández, L. (5 de marzo de 2019). Cuba puede marcar la diferencia en el Turismo. *Granma*, pp.3.
- Martínez Martínez, C. C. (2006). *Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística: experiencias de aplicación*. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Martínez Martínez, C. C. (2019). *Diagnóstico estratégico de la comercialización en empresas turísticas: procedimiento general*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Martínez, J.A. (2010). Marketing turístico y gestión del producto. *Revista Turismo y Desarrollo* 3, 8.
- Medina, N., Salinas, E. y Santamarina, J. (2006). *Desarrollo de Productos Turísticos*. Experiencia de Cuba.
- Medlik, S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Butterworth-Heinemann.

- Middleton (1994). *Tourist Product in Tourism Marketing and Management Handbook*. Oxford: Witt, S. y Moutinho, L. Hempel Hempstead: Prince-Hall.
- Milián Pérez, S. y González-Llorente Guerra, S. (2008). *Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan estratégico en el Complejo Turístico "Topes de Collantes"*, Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Milio, I. (2004). *Diseño y Comercialización de Productos Turísticos Locales y Regionales*, Madrid, International Thomson. Ed. Spain Parafino S.A.
- Morán Gómez, H. y Machado Chaviano, E. L. (2016). *Plan de mejora del producto turístico de plazas gaviota en Cayo Santa María*. 7mo Taller Internacional de Hotelería y Turismo (HOTELTUR), 3ra Convención Internacional de Estudios Turísticos, 10ma Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales (CICE), Santa Clara, Cuba.
- Murillo Mishquero, A. P. (2018). *Diseño de un producto turístico en la playa La Moya, Parroquia Guasuntos, Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo*. Trabajo de Titulación Proyecto Técnico para Titulación de Grado presentada como requisito parcial para obtener el Título de Ingeniería en Ecoturismo, Facultad de Recursos Naturales, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Nápoles Zborovskaya, E. 2009. *Aplicación del procedimiento participativo para el diseño del producto: "El Valle: entre azúcar y hacienda" en el Destino Trinidad*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. pp.119
- Nasimba, C., y Cejas, M. (2015). Diseño de productos turísticos y sus facilidades. *Qualitas*, 10, 22-39.
- Nicolau, J. (2011). Tema 7: El producto turístico. En *Marketing turístico*, Tema 7, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante, España, pp. 18.

- Núñez Aranzola, A. (2017). *Diseño del Producto Turístico Rural “Finca Neo, Auténtica Cubanía”*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Núñez, Y. (2019). *Diseño de un producto náutico integrado para la Sucursal Náutica Marlin Cienfuegos*. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Organización Mundial del Turismo (2001). Introducción al turismo. Enciclopedia turística. Recuperado de: <http://www.unwto.org>
- Organización Mundial del Turismo (2018), Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2018, UNWTO, Madrid. Recuperado de: <http://www.unwto.org>
- Pacheco Rodríguez, W. A. (2017). *Aprovechamiento turístico del patrimonio inmueble urbano. “La Ruta de los Parques en Santa Clara”*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana, Cuba.
- Perelló, J. L. (2001). *Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Perelló, J. L. (2015). Turismo y desarrollo territorial en el modelo económico y social de Cuba. *Revista Turismo y Desarrollo*18.
- Piñero García, L. (2018). *Diseño del producto turístico agroindustrial “La ruta del tabaco en Placetas”* Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Pulido Rizo, E. M. (2018). *Diseño del producto turístico cultural “La ruta de las iglesias en Santa Clara”*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Rodríguez Estrada, C. (2016). *Diseño de producto turístico rural finca "Rancho Paraíso" como iniciativa de desarrollo local*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Rodríguez Fariñas, R. (2016). *Monografía Desarrollo de Productos Turísticos*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Rodríguez González, J. A. (2015). *Diseño de un Producto Turístico de Excursiones Nocturnas para la Agencia Viajes Cubanacán Sucursal Centro*. Trabajo de Diploma, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Santesmases, M. (1993). *Marketing: conceptos y estrategias*. España: Segunda Edición. Ediciones Pirámide.
- SECTUR (2007). *Como Desarrollar Productos Turísticos Competitivos*. Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de la administración turística. Secretaría de Turismo de México, México.
- Serra Cantallops, A. (2003). *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide, Madrid, España.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Análisis comparativo de las definiciones de Producto turístico.

Año	Autor	Criterios										Total	Por ciento
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
1973	Medlik y Middleton				x	x			x			3	30
1978	Middleton, Sasser y Olsen	x							x		x	3	30
1991	Cárdenas	x	x		x					x		4	40
1992	Kotler			x						x		2	20
1993	Ascerenza	x		x						x		3	30
1993	Dacosta	x		x		x						3	30
1994	Bordas			x								1	10
1997	Kotler, Bowen y Makens	x		x						x		3	30
1997	Novo	x										1	10
2000	Pons	x		x			x			x		4	40
2000	Rodríguez et al.	x										1	10
2001	Perelló	x		x								2	20
2002	Armadans	x		x								2	20
2002	De Borja et al.	x			x		x			x		4	40
2002	Boullón								x			1	10
2003	Salinas	x	x	x							x	4	40
2003	Serra	x						x		x		3	30
2004	Milio	x	x	x								3	30
2004	Kotler et al.	x	x									2	20
2006	González	x					x	x				3	30
2009	Soto	x	x	x								3	30
2009	Colina	x			x							2	20
2010	Martínez	x	x	x								3	30
2011	Machado				x	x		x				3	30
2011	Perelló	x		x								2	20
2016	Morán y Machado	x			X							2	20

2019	Núñez	x										1	10
Total		22	6	13	6	3	3	3	3	7	2		
Por ciento		81	22	48	22	11	11	11	11	26	7		

Leyenda:

A: conjunto de bienes y servicios

B: en función a las necesidades del mercado

C: satisfacen deseos y demandas de los turistas

D: con una amplia gama de combinaciones

E: compuesto por atractivos, facilidades y accesos

F: enmarcados en un espacio específico

G: incidencia de actores locales en la gestión

H: forman parte de la oferta del destino

I: ofrecidos a un mercado

J: por un precio

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Análisis comparativo de las metodologías para el Diseño de Productos.

Metodologías /Etapas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total	%
Schnard (1990)	X	X	X		X			X	X	X	X	X			9	64
Kotler (1992)		X	X	X	X			X	X	X					7	50
Santesmases (1992)		X	X					X	X		X	X			6	43
Nieto y Llamanzares (1995)		X			X			X		X		X			5	36
Bacci y Mujica (2000)								X		X			X		3	21
Perelló ,2000				X						X	X				3	21
Mazur,2002	X			X					X						3	21
Beltrán et al.,2002	X				X	X		X		X					5	36
Martín,2003		X	X				X	X	X		X	X			7	50
Serra,2003		X	X					X	X	X	X	X			7	50
Medina y Santamaría,2004			X			X			X			X	X		5	36
Kotler et al.,2004		X	X		X			X	X	X					6	43
Grande ,2005		X	X						X			X	X		5	36
Martín ,2006		X	X			X	X	X	X	X	X				8	57
Machado ,2007	X							X		X				X	4	29
Morales, 2007		X	X					X	X	X	X			X	7	50
SECTUR ,2007			X			X		X	X	X	X				6	43
MEPROTUR,2009	X	X			X	X		X	X	X	X		X		9	64
Zaballa, 2010		X	X			X	X		X	X	X			X	8	57
Díaz y Pérez, 2011	X		X				X	X	X	X			X		7	50
Machado ,2011	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	13	93

Medina, Santamarina y Salinas ,2011		X	X	X		X	X	X	X	X			X		9	64
Nicolau ,2011		X	X		X			X	X	X		X			7	50
RETECORK,2011				X			X	X		X					4	29
Flores ,2012							X	X	X		X		X	X	6	43
Gómez ,2014		X	X	X	X		X	X			X				7	50
Cardet, Palao y González, 2018	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	11	79
García y Quintero ,2018				X	X	X	X	X	X	X				X	8	57
Murillo ,2018				X		X			X		X				4	29
Total	8	17	18	9	10	11	11	23	22	21	15	9	9	7		
Por ciento	28	59	62	31	34	38	38	79	76	72	52	31	31	24		

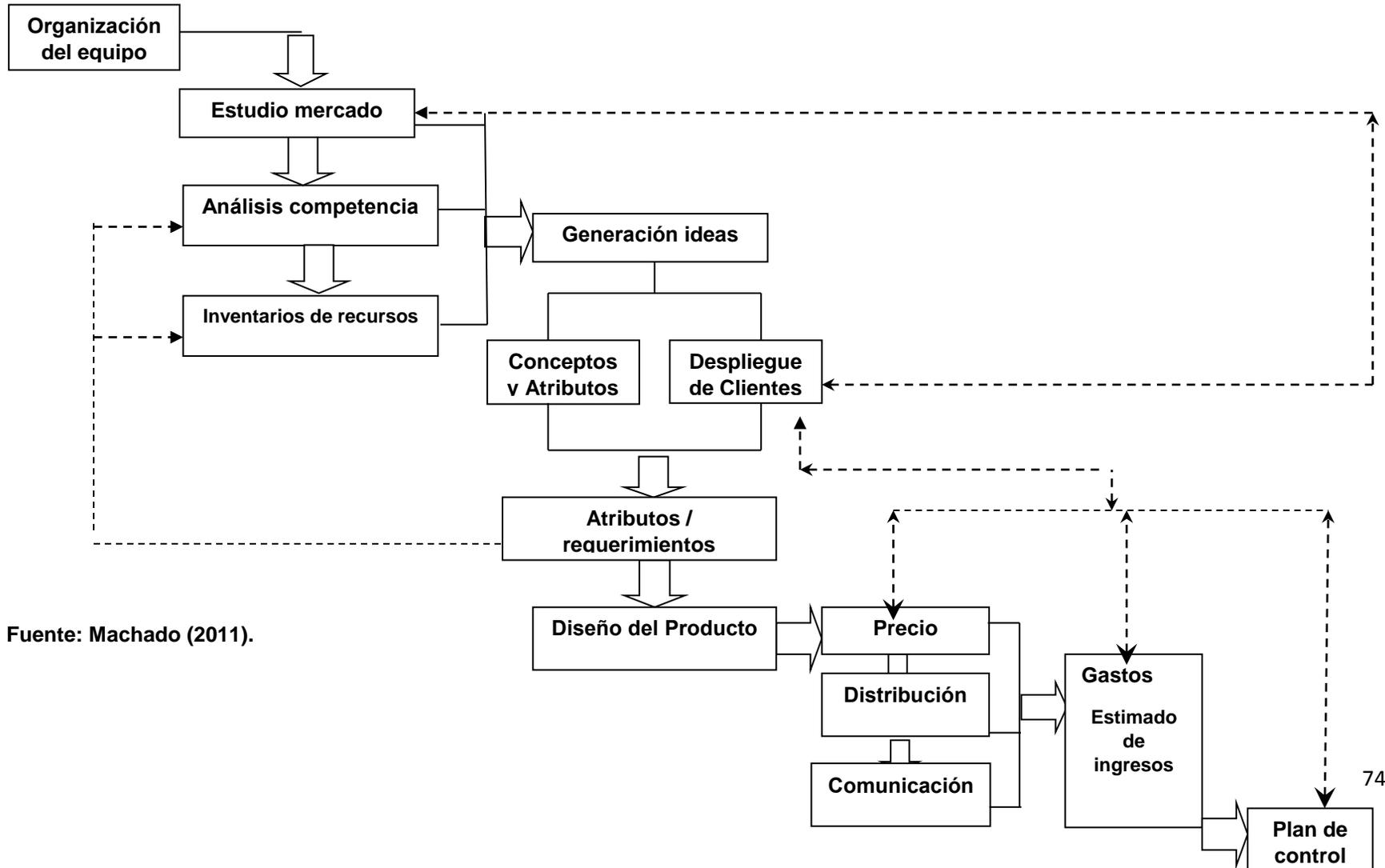
Leyenda

- A. Determinación de Objetivos
- B. Generación de ideas
- C. Concepto de producto
- D. Análisis de las necesidades de los clientes.
- E. Análisis del negocio
- F. Análisis de la Competencia
- G. Inventario de recursos
- H. Desarrollo del producto
- I. Estudios de mercado
- J. Estrategias de Marketing
- K. Estudios de Viabilidad
- L. Lanzamiento del producto
- M. Control y Evaluación
- N. Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Procedimiento sobre bases participativas para el diseño de productos turísticos en la región central. Machado (2011).

Etapa I Organizativa	Etapa II Analítica	Etapa III Generación de ideas Etapa IV Atributos detallados Etapa V Diseño de productos	Etapa VI Estratégica	Etapa VII Previsión de Gastos e ingresos	Etapa VIII Control y seguimiento	Etapa IX Retroalimentación
-------------------------	--------------------	---	----------------------	--	----------------------------------	----------------------------



Fuente: Machado (2011).

Anexo 4: Guía de entrevista no estructurada aplicada a directivos y especialistas seleccionados.

Especialistas del Complejo Topes de Collantes.

1. Estructura organizativa de la instalación.
2. Competidores y sus características.
3. ¿Se realizan estudios de mercado en la entidad?
4. Productos ofertados y marca comercial.
5. Productos líderes de la organización.
6. Están los productos ofertados orientados al mercado.
7. ¿Los objetivos de mercadotecnia son alcanzables? ¿Contribuyen a la competitividad de la empresa?
8. Evaluación de la realización del plan de negocios, valoración de la definición de los presupuestos para la mercadotecnia.
9. Evaluación de la contribución económica, que reporta cada producto, a la entidad.
10. Caracterización de los mercados en que opera la organización. Principales dificultades que se manifiestan en estos mercados.
11. Valoración de la tendencia futura de los mercados de la empresa.
12. Leyes o regulaciones existentes, en estos momentos, que afectan el desarrollo de la actividad.
13. Principales indicadores comerciales obtenidos durante el año 2018.
14. Sobre comunicación comercial:
 - ✓ Medios con que cuentan para la promoción del producto
 - ✓ ¿Métodos que emplean para conocer criterios de los clientes?
15. Principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del Complejo.

Anexo 5: Análisis de los procedimientos para efectuar diagnósticos estratégicos y auditorías de marketing en empresas turísticas.

Autor/Año	Nombre	Procedimiento
Kotler, 1992	Procedimiento para la auditoría de Marketing.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditoría de microentorno. 2. Auditoría de estrategia de marketing 3. Auditoría de organización del marketing 4. Auditoría de sistema 5. Auditoría de productividad del marketing 6. Auditoría de funciones del marketing
Carvajal, 2008	Procedimiento de diagnóstico de los Recursos Turísticos Patrimoniales Tangibles e Intangibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fase 1: Diagnosticar las problemáticas en la utilización del Patrimonio Tangible e Intangible, como recurso turístico cultural para la proyección de un Producto. 2. Fase 2: Estudio teórico del inventario de recursos culturales del Destino Turístico. 3. Fase 3: Estudio práctico del inventario de recursos patrimoniales, culturales y turísticos en el Destino Turístico. 4. Fase 4: Informe final del resultado diagnóstico para poseer una caracterización profunda del comportamiento de Recursos Turísticos Patrimoniales Tangibles e Intangibles del destino turístico.
Muñiz, 2008	Procedimiento de auditoría de marketing.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa 2. Análisis de las principales actividades comerciales y de las variables de marketing 3. Análisis de la planificación

		organización comercial de la empresa
Machado, 2011	Procedimiento para auditorías de marketing en instalaciones turísticas de la región central del Destino Cuba	ETAPA I Familiarización con la empresa en la que se realizará la auditoría ETAPA II Auditoría Externa de la gestión de marketing ETAPA III Auditoría Interna de la gestión de marketing ETAPA IV Evaluación final de la gestión de marketing de la empresa ETAPA V Control de la gestión
Machado, 2011	Procedimiento para el diseño, sobre bases participativas, de productos turísticos integrados. (Uso frecuente en la bibliografía consultada de las dos primeras etapas para efectuar el diagnóstico en empresas turísticas).	Etapa Organizativa Actividad 1: Definición de los objetivos de diseño. Actividad 2: Confección del cronograma de trabajo. Etapa Analítica Actividad 3: Estudio de mercado. Actividad 4: Análisis de la competencia. Actividad 5: Inventario de recursos.
Martínez et al., 2006	Procedimiento para el diagnóstico estratégico de la micro, pequeña y mediana empresa turística. (MPYMES)	Paso I: Formación del grupo de diagnóstico. Paso II Elaboración del cronograma. Paso III Ejecución del diagnóstico. III.1 Caracterización general del Objeto de estudio. III.2 Análisis Externo. Análisis del entorno general o macroentorno. Análisis del entorno competitivo o microentorno. III.3 Análisis Interno
Martínez, 2019	Diagnóstico estratégico de empresas turísticas: Procedimiento general.	1er paso: Formación del equipo de diagnóstico. 2do paso: Elaboración del cronograma.

		<p>3er paso: Ejecución del diagnóstico</p> <p>3.1 Principios básicos para la ejecución del diagnóstico estratégico en empresas turísticas.</p> <p>3.2 Caracterización general de la empresa turística objeto de estudio.</p> <p>3.3. Análisis Externo</p> <p>3.4 Análisis interno de la empresa</p> <p>Análisis del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC)</p>
Martínez, 2019	Diagnóstico estratégico de la comercialización en empresas turísticas: procedimiento general.	<p>1er paso: Formación del equipo de diagnóstico.</p> <p>2do paso: Elaboración del cronograma.</p> <p>3er paso: Ejecución del diagnóstico</p> <p>3.1 Principios básicos para la ejecución del diagnóstico estratégico en empresas turísticas.</p> <p>3.2 Caracterización general de la empresa turística objeto de estudio.</p> <p>3.3. Análisis Externo</p> <p>3.4 Análisis interno de la empresa.</p> <p>Análisis del Sistema de Mercadotecnia.</p>

Anexo 6: Procedimiento para el diagnóstico estratégico de la comercialización en empresas turísticas propuesto por Martínez (2019).

1er Paso: Confección del equipo de Diagnóstico.

2do Paso: Elaboración del Cronograma de Trabajo.

3er Paso: Ejecución del diagnóstico.

Etapa 1: Caracterización general de la empresa turística objeto de estudio.

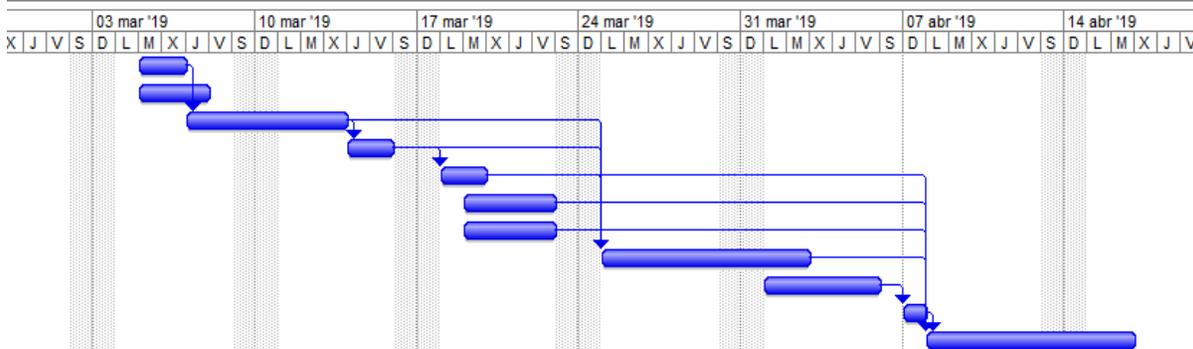
Etapa 2: Análisis Externo.

- Análisis del entorno general o macroentorno.
- Análisis del entorno competitivo o microentorno.

Etapa 3: Análisis Interno de la Comercialización en la Empresa.

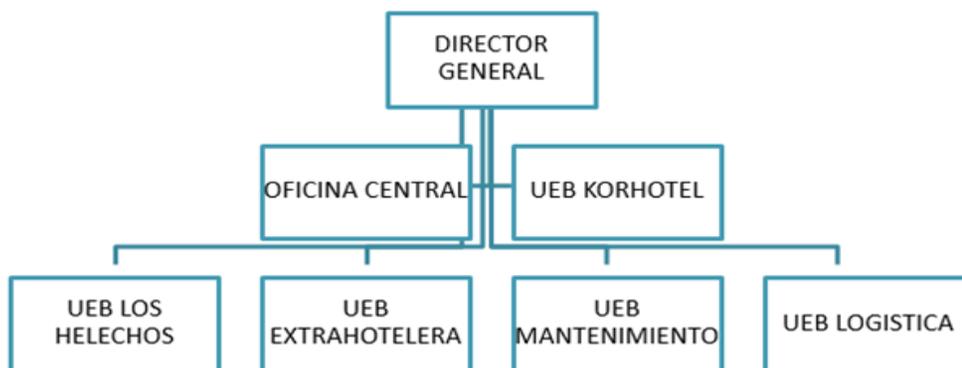
Anexo 7: Cronograma de Trabajo.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Formación del Equipo de Diagnóstico	2 días	mar 05/03/19	mié 06/03/19	
2	Elaboración del cronograma	3 días	mar 05/03/19	jue 07/03/19	
3	Entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores	5 días	jue 07/03/19	mié 13/03/19	1
4	Revisión Documental	2 días	jue 14/03/19	vie 15/03/19	3
5	Análisis de la información obtenida	2 días	lun 18/03/19	mar 19/03/19	4
6	Análisis del entorno general de la empresa	4 días	mar 19/03/19	vie 22/03/19	
7	Análisis del entorno competitivo de la empresa	4 días	mar 19/03/19	vie 22/03/19	
8	Análisis interno de la comercialización de la empresa	7 días	lun 25/03/19	mar 02/04/19	3;4;5
9	Trabajo de Campo	5 días	lun 01/04/19	vie 05/04/19	
10	Análisis de la información obtenida	1 día	dom 07/04/19	dom 07/04/19	9
11	Elaboración del Capítulo 2	7 días	lun 08/04/19	mar 16/04/19	10;5;6;7;8



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Microsoft Project.

Anexo 8: Organigrama del Complejo Hotelero Topes de Collantes.



Fuente: Camacho (2019).

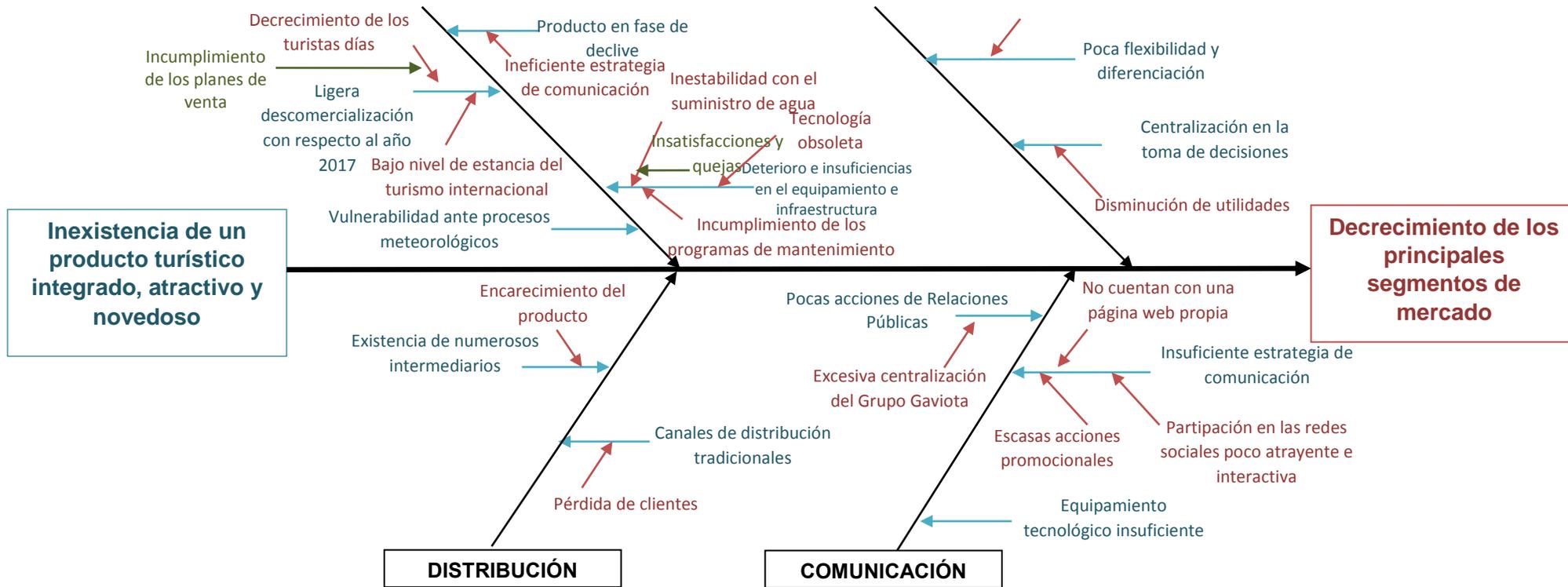
Anexo 9: Matriz DAFO del Complejo Topes de Collantes.

		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	2	3	4	St	1	2	3	4	St	
Fortalezas	1	1	3	0	0	4	0	3	3	3	9	13
	2	2	2	3	1	8	0	3	2	0	5	13
	3	2	1	3	2	8	0	1	2	0	3	11
	4	3	3	3	2	11	1	2	2	2	7	18
	St	8	9	9	5	31	1	9	9	5	24	55
Debilidades	1	1	3	2	3	9	0	3	0	0	3	12
	2	2	3	3	2	10	0	3	1	0	4	14
	3	2	2	3	3	10	2	3	0	0	5	15
	4	1	2	1	0	4	0	3	0	2	5	9
	St	6	10	9	8	33	2	12	1	2	17	50
Totales		14	19	18	13	64	3	21	10	7		

Leyenda: 0-No hay Impacto 1-Bajo Impacto 2-Medio Impacto 3-Alto Impacto

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11: Diagrama Causa-Efecto.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12: Relación entre los atributos generales y el inventario de recursos.

Lugar	Actividades
Parque Guanayara	Senderismo, cabalgatas, pesca, paseos en bote, observación de la flora y la fauna, baño en la cascada y degustación de la comida típica.
Parque Codina	Senderismo, observación de ejemplares de la flora endémica, trekking, hiking, observación de aves, acampadas, cabalgatas, espeleoturismo y degustación del plato típico.
Parque El Nicho	Senderismo, observación de la flora y la fauna y baño en la cascada.
Altiplano Topes	Senderismo, observación de la flora y la fauna, canopy, baño en la cascada, baño en pozas con aguas medicinales, intercambio con campesinos del lugar, visita a las plantaciones de café y las casas de los agricultores, visitas al Museo de Arte Cubano, la Plaza de las Memorias y la Casa del Café.
Parque El Cubano	Senderismo, cabalgatas, observación de aves, acampadas, canopy, baño en la cascada, acercamiento a la historia y disfrute del plato típico del lugar.
Cayo Las Iguanas	Senderismo, observación de la fauna silvestre, áreas de baño, seafaris, snorkeling, deportes náuticos y degustación del plato típico.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Desglose de acciones del producto “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte”.

¿Qué acciones?	¿Dónde?	¿Por qué se realiza?	¿Cómo? Requerimientos que cubre.	¿Quiénes son los prestatarios involucrados?	Medios o servicios a brindar	¿Cuáles Materiales utilizar?	¿Cuándo?
Primer Día							
Traslado al Kurohotel Escambray en ómnibus de Transgaviota.			Transporte	Transgaviota AAVV Gaviotatour	Servicio de transportación Guía incluido	Ómnibus	1:00pm 45 minutos
Mirador del Caribe	Carretera subida a Topes de Collantes	Valor paisajístico.	Recreación		Observación de la ciudad, la península de Ancón y el Valle de los Ingenios. Servicio de guía	El paisaje	15 minutos
Kurohotel Escambray	Altiplano Topes	Rehabilitación y revitalización	Alojamiento Información	Grupo Gaviota S.A	Servicios hoteleros Servicios médicos		2:00pm
Excursión Batata-Codina.	Altiplano Topes Parque Codina	Valores naturales, patrimoniales, histórico-culturales y paisajísticos.	Acercamiento a la vida de los campesinos y la comunidad, observación de flora y fauna, tiempo de baño,	Complejo Topes de Collantes	Servicio de guía especializado	Mapas	3:00- 5:30 p.m.

			actividades al aire libre, senderismo.				
Cena	Restaurant e Mi retiro	Cocina tradicional cubana	Variada alimentación con platos típicos de la cocina cubana.	Complejo Topes de Collantes	Servicio de restauración		7:00-8:30 p.m.
Museo de Arte Cubano Contemporáneo	Altiplano Topes	Museísticos, histórico-culturales y recreativos.	Información e intercambio con el patrimonio tangible e intangible.	Complejo Topes de Collantes	Servicios de coctelería, información, cultura y guía especializado.	Materiales informativos del lugar.	8:30-10:00 p.m.
Segundo Día							
Desayuno	Restaurant e Kurhotel			Kurhotel Escambray	Servicio de restauración.		7:30-8:30 a.m.
Plaza de las Memorias	Altiplano Topes	Museísticos, histórico-culturales y recreativos.	Intercambio con el patrimonio tangible e intangible, componente histórico y comercial.	Complejo Topes de Collantes	Servicio de guía especializado Venta de suvenires	Artesanía local Plantas ornamentales	9:00-10:00 a.m.
Parque Guanayara	Gran Parque Natural Topes de Collantes	Naturales, histórico-culturales.	Acercamiento a la historia local, al medio natural y las tradiciones culinarias.	Complejo Topes de Collantes	Servicio de guía especializado Servicio de restauración		10:00-1:00 p.m.
Cayo Las	Península	Valores	Acercamiento al	Complejo	Servicio de guía	Equipo de	3:00-6:30

Iguanas	de Ancón	naturales y paisajísticos.	mundo acuático y su flora y fauna.	Topes de Collantes	especializado Personal especializado en buceo Servicio de restauración	buceo Catamarán	p.m.
Casa del Café	Altiplano Topes	Valores museísticos, históricos-culturales y recreativos.	Acercamiento al patrimonio tangible y la cultura e historia local.	Complejo Topes de Collantes	Servicio de guía especializado Servicio de restauración	Materiales informativos del lugar	8:30-9.30 p.m.
Cabaret Kurhotel Escambray	Kurhotel Escambray	Recreacionales	Tiempo libre de esparcimiento y recreación.	Kurhotel Escambray	Servicio de coctelería Animación	Equipo de audio, luces y micrófono.	9:30 p.m.
Tercer Día							
Desayuno	Restaurant e Kurhotel			Kurhotel Escambray	Servicio de restauración.		7:30-8:30 a.m.
Check out	Kurhotel Escambray			Kurhotel Escambray	Servicio hotelero		8:30 a.m.
Parque El Cubano	Gran Parque Natural Topes de Collantes	Naturales, histórico-culturales.	Acercamiento a la historia de la región y al medio natural.	Complejo Topes de Collantes	Servicio de guía especializado	Caballos Canopy Botes/bicicletas acuáticas	9:00-11:00 a.m.

Anexo 14: Plan de Acciones.

Variable	Estrategia	Acciones	Responsable	Plazos
Producto	Lograr la combinación del producto con otros existentes en el país con el objetivo de facilitar el recorrido de los clientes por las diversas regiones turísticas de la isla.	Diseñar programas flexibles que permitan adaptarlo a las solicitudes de los TTOOs representados en la provincia.	Jefe de Comercial	Corto
Precio	Establecer precios diferenciados según el ciclo de vida del producto, los segmentos de mercados metas y el fenómeno de la estacionalidad turística.	Analizar los precios de productos similares de la competencia.	Equipo de Diseño	Corto
		Determinar tarifas máximas y mínimas por segmentos de mercados.	Equipo de Diseño	Corto
		Establecer precios estacionales para los meses de baja demanda.	Equipo de Diseño	Corto
		Definir un precio acorde a la etapa de introducción del producto en el mercado y en etapas posteriores.	Equipo de Diseño Jefe de Comercial	Durante todo el ciclo de vida del producto.
	Lograr una adecuada relación calidad-precio.	Establecer mecanismos de retroalimentación para determinar la satisfacción de los clientes con la calidad del producto.	Equipo de Diseño	Corto
Establecer una política de precios basada en los costos.	Elaborar la ficha de costo del producto	Equipo de Diseño	Corto	

Comunicación	Presentación del producto bajo su nombre comercial “Topes de Collantes: cerca del mar y del monte” el cual refleja los valores naturales e histórico-culturales que promueve el producto al estar basado en una popular canción trinitaria, mostrando además la diversidad de modalidades que lo incluyen.	Diseñar la imagen del producto acorde con los valores que promueve.	Equipo de diseño	Corto
	Generación de materiales propios y especializados que promuevan los atractivos del producto.	Confección de papelería de publicidad con las características del producto como sueltos y trípticos.	Equipo de Diseño	Corto
		Diseñar un material publicitario audiovisual del producto.	Equipo de Diseño	Mediano
	Posicionamiento del producto en los mercados metas como un producto innovador que responde a las multi-motivaciones actuales a través de la multi-modalidad.	Insertar el producto en revistas especializadas de turismo.	Jefe de Comercial	Mediano
		Inclusión del producto en las Guías de turismo y presentación del mismo en ferias y eventos.	Director del Complejo Jefe de Comercial	Mediano
Distribución	Incorporación del producto en la cartera de las Agencias de Viajes (AAVV) y Touroperadores (TTOO).	Presentar el producto a las diferentes AAVVs y TTOOs que operan en el destino.	Jefe de Comercial	Corto
		Evaluar el producto a través de los grupos FAM de los TTOOs y las AAVVs.	Jefe de Comercial AAVV	Mediano
	Diseñar una nueva red de distribución con nuevos TTOOs que operen en los	Identificar y estudiar los nuevos TTOOs.	Equipo de diseño	Mediano

	mercados metas.	Presentar el producto a los nuevos TTOOs para lograr la aceptación del producto en su cartera.	Jefe de Comercial	Mediano
	Utilización de la infomediación para lograr un mayor alcance en la distribución del producto.	Promocionar el producto en la página del Complejo en Facebook y en el sitio de Gaviota Hoteles.	Jefe de Comercial	Corto
		Promocionar el producto a través de las principales plataformas de reserva online como AirB&B y Booking.com.	Jefe de Comercial	Corto
		Crear una página Web propia del Complejo para la venta directa y promoción de sus productos.	Equipo de Diseño Especialistas en Informática	Mediano