



Universidad de Holguín  
"Oscar Lucero Moya"  
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

# Trabajo de Diploma

*Título: Procedimiento para el análisis de la gestión del producto turístico significado por dimensiones teóricas. Aplicación parcial en la ciudad de Bayamo.*

*Autora: Annia Yudith Botello Greenup.*

*Tutor: Dr.C. Jorge Ramón González Ferrer*

Holguín, 2009

# *Dedicatoria*

*A mis padres por todo su sacrificio, dedicación y amor infinito.*

*A mi hermana Gretel y mi sobrina por existir y ser especiales.*

*A Sergio por todos estos años de mutuo apoyo y amor.*

*A mis abuelos que están en el cielo.*

# *Agradecimientos*

*Les agradezco a mis padres por sus sacrificios y las enseñanzas que me han dado.*

*A mi hermana que siempre me ha apoyado.*

*A Sergito que siempre está a mi lado.*

*Un agradecimiento especial a quien me brindó su apoyo en el momento más importante de mi vida universitaria: mi tutor Jorge González Ferrer.*

*A mis hermanas y amigas, en especial a Yamilé, Elisabet, Inesita y los ministros.*

*A mis profesores de los cuales aprendí mucho.*

*Le agradezco su dedicación y ayuda en especial a Carlitos, el técnico de laboratorio.*

*A Dios, que nunca me abandona.*

## RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma surge a raíz de los efectos que tiene la rapidez del cambio en las tendencias y comportamientos de la demanda en cada unidad de gestión del turismo y la necesidad de enfrentar el reto con nuevos métodos. Las herramientas para ello son disímiles por subsistema, aún así, la comunidad científica ha empleado casi unánimemente las dimensiones teóricas de cada variable importante del fenómeno, como método más amplio para el análisis. Basado en esto, la investigación se centró en la gestión de productos turísticos territoriales, tomando como objeto el producto turístico de la ciudad de Bayamo, con el objetivo de aplicar un procedimiento para el análisis de su gestión.

En este sentido se identificaron como dimensiones: el producto en sí, oferta, y demanda, resultado del estudio bibliográfico, siendo necesario además, el uso de diversos métodos y técnicas para la elaboración y aplicación del procedimiento. Entre los principales resultados están: la definición de un problema específico por dimensión y un problema global del producto turístico a partir de los saberes organizacionales. Se identifican además los actores pasivos y activos del mismo para lo que se propone una estrategia de activación y un consecuente plan de acción. Finalmente se valida este procedimiento que de forma general logra gestionar y socializar el conocimiento entre las personas encargadas del desarrollo del producto.

## **ABSTRACT**

This work arises due to effects that the fast change in the tendency and behaviour of demand has in every unit of management of the tourism, and the need to face that challenge. There are too many methods available for it even though the scientist community has used the theoretical dimensions most of time to analyze every important variable of this science. Based on it, the present investigation focused on managing territorial tourist product, specific on the city of Bayamo, with the main objective to apply a procedure which allows analyzing its management.

On this purpose they were identified as dimensions: the product, the offer and the demand, as result of bibliographic study. Among the most important results are the definition of an specific product problem, an specific offer problem and the specific demand problem which let us to the Global Problem. They were identified the passive and active managing of tourism, which is the reason of the proposal of an activation strategy and an action plan.

Finally the procedure achieves the knowledge sharing of all the involved persons on tourism and it was validated by a selected group of experts.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.....</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1 Marco evolutivo -conceptual del turismo.....  | 6         |
| 1.1.1- Periodización del turismo del siglo XXI. ....  | 8         |
| 1.2- Componentes del turismo. ....  | 9         |
| 1.2.1- Los componentes del turismo según los escenarios fordistas,<br>postfordistas. ....                               | 11        |
| 1.3- El producto turístico. Peculiaridades conceptuales. ....   | 12        |
| 1.3.1- Algunas concepciones sobre producto turístico y destino<br>turístico. ....                                       | 14        |
| 1.3.2- Los atributos que componen el producto. ....   | 16        |
| 1.3.3- Las dimensiones del producto. ....   | 17        |
| 1.4- Dilemas de la conceptualización de producto turístico. ....  | 19        |
| 1.4.1- El producto turístico visto desde la dimensión “oferta”.....   | 20        |
| 1.4.2- Producto turístico desde la dimensión «demanda». ....  | 21        |
| 1.5- Desarrollo de productos turísticos.....  | 21        |
| 1.5.1- Niveles de desarrollo en destinos. ....  | 22        |
| 1.5.2 La competitividad para el desarrollo de productos turísticos. ....  | 24        |
| 1.5.3- Los actores del desarrollo del producto en el destino. ....  | 24        |
| 1.5.4- El ciclo de vida del producto turístico.....   | 25        |
| 1.6- Los recursos turísticos.....   | 26        |
| 1.7-Breve descripción de los recursos de Bayamo, Granma.....  | 29        |
| 1.7.1- Marco regional Bayamo.....   | 32        |
| 1.7.2- Información general del producto.....  | 33        |
| 1.7.2.1- El Alojamiento. ....   | 33        |
| 1.7.2.2-Gastronomía .....   | 34        |
| 1.7.2.3- Atractivos principales.....  | 35        |
| 1.7.2.4- Actividades más importantes .....  | 36        |
| <b>Capítulo II: Procedimiento para la gestión participativa del producto<br/>turístico.....</b>                         | <b>38</b> |
| 2.1-Introducción.....   | 38        |
| 2.2- Valoración de las cualidades del procedimiento. ....   | 38        |
| 2.3- Procedimiento para el análisis y gestión de productos turísticos...  | 40        |
| Paso 1: Descripción del producto turístico. ....  | 40        |
| Paso2: Determinación de las oportunidades de desarrollo de la<br>concepción organizacional del producto turístico. .... | 42        |
| Paso 3: Activación de los actores del producto turístico. ....  | 43        |
| Paso 4: Construcción del árbol de problemas. ....   | 45        |
| Paso 5: Construcción del árbol de objetivos.....  | 48        |
| Paso 6: Estrategia de activación de actores.....  | 48        |

|  |           |
|--|-----------|
| Paso 7: Determinación de un plan de acción.....  | 49        |
| Paso 8: Plan de activación de actores. ....  | 50        |
| Paso 10: Evaluación acumulativa. Indicadores de cambio. ....   | 51        |
| <b>Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento para el análisis de<br/>la gestión del producto territorial.....</b> | <b>52</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>   | <b>71</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>72</b> |
| <b>Anexos</b>  |           |



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los viajes trajo consigo la aparición del fenómeno del turismo, que en su evolución ha desencadenado nuevas formas y curiosidades acerca de los viajes denominados turísticos. Así es como lugares ignotos y otros no tan desapercibidos, logran por vez primera e innumerables más, seducir cientos de viajeros, obteniendo al mismo tiempo, un mayor desarrollo local de acuerdo al efecto de arrastre de la actividad.

Una vez confirmada la posibilidad de generar ingresos por este concepto, diferentes países con fuerte potencial de recursos comienzan a reorientar sus estrategias de desarrollo animando viajes hacia zonas específicas de sus territorios. En este proceso Cuba experimentó uno de los crecimientos más grandes vistos en poco tiempo, al asumirse el turismo como sector clave en el reordenamiento económico de la década de los años 90.

La vida económica del país se vio comprometida a finales del siglo pasado, por lo que el turismo en su condición de multiplicador de actividades, despuntó notablemente, mostrando sus capacidades extraordinarias de incrementar los ingresos, al lograr en trece años (1990-2003) un promedio de crecimiento del 17%. Desde el año 2004 y hasta el 2008, se han registrado más de dos millones de llegadas que permiten pronosticar para el 2010 el arribo de tres millones. El año 2008 registró un total de 2 348 340 visitantes, con Canadá como principal mercado<sup>1</sup>.

Al ponerse en función de esta actividad, las entidades vinculadas directamente al turismo se empeñan en encontrar la ecuación primordial para satisfacer y generar nuevas motivaciones turísticas, fórmula basada en disponer de elementos “que ofrecer” y “cómo ofrecerlos”<sup>2</sup>. La resultante de tan imaginativo proceso da lugar a las más disímiles disposiciones de atributos contenidos en servicios, recursos, que en su combinación de usos, los eruditos del turismo, han decidido nombrar **productos turísticos**, quizás por la responsabilidad de estos últimos de satisfacer necesidades, que es la condición esencial para su surgimiento. Por lo que, coincidiendo con Quintana Rodríguez y otros (2005), el objetivo esencial de la política de calidad turística es lograr que el producto que se oferte así como el

---

<sup>1</sup> Resultados emitidos por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). 2009.

<sup>2</sup> Dimensiones de calidad “técnica” y “funcional” desarrolladas por Grönroos (1990), Lehtinen U. y Lehtinen J. (1991) basados en los criterios de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985), que permitieron la comprensión de aspectos intangibles en los servicios.



servicio prestado, respondan a estándares internacionales, a las expectativas y requerimientos de los clientes<sup>3</sup>.

Con el desarrollo paulatino alcanzado, comienzan a despuntar regiones turísticas que desde la década del noventa optan por reorientar su estrategia en un nuevo modelo de productos turísticos, resultante de la innovación del concepto *Todo Incluido*, establecido principalmente en destinos de playa. Quedan de esta forma relegados otros centros que mantuvieron su enfoque tradicional, en un entorno cuya competitividad estaba determinada por la capacidad de garantizar vacaciones integradas en un único precio para un gran volumen de turistas.

Dentro de este esquema de producto, el territorio correspondiente a la provincia Granma solo pudo insertar un complejo turístico de playa, con dos hoteles, de tres y cuatro estrellas respectivamente, situado en el municipio Pílon. Las restantes zonas, con un fuerte potencial histórico-natural, experimentan desde entonces un avance más lento, que de forma general, ubican al territorio en una posición rezagada con respecto a otras provincias y a productos similares. El mayor porcentaje de ingresos los genera el complejo turístico de Pílon, aportando en el año 2008 hasta el 43,8%. Sin embargo, este turismo de playa solo ingresó al país el 0,45% del total, que lo ubica en la posición 11, mientras que el turismo de ciudad aportó el 1,48% ocupando la 8va posición<sup>4</sup>.

| Indicadores                           | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos totales                      | 19148   | 20105,4 | 20708,6 | 21329,9 | 21969,8 | 23137,8 | 19422,5 |
| Ingresos en divisa                    | 6246,8  | 6569,9  | 6766,2  | 6969,1  | 7178,2  | 11611,3 | 10171,8 |
| Costos y gastos totales               | 13036,7 | 13167,1 | 13298,8 | 13431,8 | 13566,1 | 19625,9 | 19603,8 |
| Utilidad total                        | 6111,3  | 6938,3  | 7409,8  | 7898,1  | 8403,7  | 3511,9  | -181,3  |
| Turistas días total                   | 322486  | 349140  | 359614  | 370402  | 381514  | 341776  | 241845  |
| Turistas días extranjeros             | 119814  | 125905  | 129682  | 133572  | 137579  | 129617  | 75481   |
| Ingresos x turistas días extranjeros. | 52,14   | 52,18   | 52,17   | 52,17   | 52,17   | 89,58   | 134,76  |

<sup>3</sup> Citado por Pérez Campdesuñer (2006): tesis doctoral. Holguín.

<sup>4</sup> Resultados extraídos de la ONE (2008), Dirección de turismo, Comercio y Servicios. Turismo. Indicadores por territorios.



El comportamiento de sus principales mercados emisores: Canadá, decrece en 2,6%; Alemania, crece en 25,4%; Reino Unido, decrece en un 71,2%; Holanda, decrece en 2,9%; muestra señales de alarma para el nuevo año. La Cía. Hotelera Islazul, encargada del turismo de ciudad, recibe 8 791 TD de un plan de 9 815 TD para el 89.6 % de cumplimiento, se dejan de atender 1024 por debajo de lo previsto, con una estancia media de 1,7 días. Sus mayores capacidades hoteleras se encuentran en la ciudad de Bayamo, donde además existen otros prestadores extrahoteleros como Palmares, Universo y numerosos recursos históricos – culturales, encontrando en ellos, uno de sus principales atractivos: los coches. Sin embargo, aunque existen otras zonas del territorio con potencialidades, aún no se reorienta el desarrollo general bajo una concepción de destino, que aúne esfuerzos entorno a la actividad turística.

El tránsito que el turismo manifiesta en el nuevo milenio, de un paradigma fordista al postfordista, la puesta en valor del patrimonio y la implementación de nuevos atributos hiperreales, inciden fundamentalmente en el aparato conceptual del turismo provocando indeterminación conceptual. Ello incrementa las posibilidades de un bajo desempeño de los actores vinculados directa e indirectamente al turismo, al requerir su acción de un marco conceptual y axiológico eficaz que la soporte<sup>5</sup>.

Todo lo anterior evidencia y condiciona en el marco de esta investigación, la necesidad de analizar una de las unidades de gestión más inmediatas, el producto turístico, visto sobre todo en un espacio determinado por sus condiciones para desarrollar un turismo de ciudad, Bayamo. La resaca del abandono sufrido por el desarrollo de tendencias masivas; la gestión del producto a través de enfoques que no se corresponden con la realidad concreta; y la necesidad de ofertar productos singularizados que sean valorados como experiencias integrales, que potencien el desarrollo del turismo de ciudad y en su sinergia con otros, genere una concepción integral de destino y una convincente satisfacción de clientes, son los factores que detonan un **problema científico**, expresado en la necesidad de aplicar un procedimiento para analizar la gestión de productos turísticos significado por dimensiones teóricas, que permita determinar

---

<sup>5</sup> González Ferrer, J.R (2007): “Conceptualización de productos turísticos. Contrapunteo entre el viaje y los bienes y servicios”. Artículo científico. CETUR, Holguín.



las oportunidades de desarrollo del producto Bayamo y tribute como información a la toma de decisiones contribuyendo a su ventaja competitiva.

Para ello se define en la investigación como **objeto de estudio teórico**: la gestión turística de producto turístico a nivel territorial, con el **campo de acción**: la gestión de productos turísticos una ciudad. Mientras que **objeto de estudio práctico**: la gestión del producto turístico de Bayamo, como espacio de vital importancia de acuerdo las tendencias actuales y su potencial en materia de recursos socio-culturales.

Se asume como **hipótesis general de investigación**: si se aplica un procedimiento para el análisis de la gestión del producto turístico territorial, sustentado en las dimensiones teóricas- conceptuales; entonces se contará con información que apoye la toma de decisiones en su desarrollo, que contribuyan a aumentar sus ventajas competitivas.

Para verificar la hipótesis se plantea como **objetivo general de la investigación**: Aplicar un procedimiento para analizar la gestión de productos turísticos significado por dimensiones teóricas, que permita determinar las oportunidades de desarrollo del producto que tribute como información a la toma de decisiones y contribuya a su ventaja competitiva.

Para su logro se proponen a continuación los **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico-referencial de la investigación por medio del estudio, síntesis y análisis crítico de las principales fuentes bibliográficas más actualizadas y otros clásicos de relevancia, que permita sustentar científicamente la aplicación del procedimiento en la práctica.
2. Elaborar y aplicar el procedimiento mediante los saberes organizacionales y su significación a partir de las dimensiones teóricas para facilitar a las organizaciones conocer y desarrollar el producto turístico.
3. Validar el procedimiento aplicando método de criterios de expertos en el municipio Bayamo.

Se utilizaron para el desarrollo de la investigación diferentes métodos:

#### **Métodos teóricos:**

- Se usaron técnicas como el análisis y síntesis, usado para el análisis del Producto Turístico Bayamo. Técnicas como la revisión bibliográfica, la abstracción.
- Inducción y Deducción, para la formulación de la hipótesis de investigación.



Métodos empíricos como:

- Observación Científica, para la determinación del problema. Para ello se utilizaron técnicas como entrevistas, encuestas, paquetes estadísticos.
- Medición, para comprobar la veracidad de la hipótesis y dar solución al problema existente.

La presente investigación tiene la siguiente estructura: una introducción, donde se resume el comportamiento del turismo en el país y en el objeto de estudio, exponiendo a grandes rasgos el problema del cual se deriva el problema científico a resolver; el capítulo I comprende el marco teórico-referencial de la investigación y caracteriza al final el turismo en el marco regional de Bayamo; por su parte el capítulo II contiene la descripción del procedimiento elaborado y el capítulo tres final, en el que se exponen los resultados de su aplicación. Seguido se presentan las conclusiones generales obtenidas, un grupo de recomendaciones y la bibliografía consultada. Se incluye además un conjunto de anexos necesarios para complementar la investigación.



## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.

### 1.1 Marco evolutivo -conceptual del turismo.

El turismo implica un desplazamiento temporal de personas lo cual le ha valido su implicación con los viajes, determinando ello que su desarrollo se vea favorecido, entre otras razones, por aquellos factores que perfeccionaron los medios de transporte y que a la vez crearon nuevas facilidades para viajar. Diversas fuentes lo han definido como la industria del ocio, del cual representa un ámbito y lo que no debe obviar por una parte, el carácter dual de este fenómeno, industria y experiencia (Perelló, J.L, 2004<sup>6</sup>). Como acto que responde a diversas motivaciones, ha acompañado al ser social desde la antigüedad aunque adquiere una mayor connotación y valoración científica en la civilización actual.

No fue hasta el primer tercio del siglo XX, en Alemania, que algunos teóricos, apreciando las tendencias cada vez más crecientes del turismo, comenzaron a enfocarlo desde diversas *corrientes*, esencialmente la económica y la sociológica. Resalta como uno de los principales exponentes del economicismo Von Shuller, 1910, quien reflejara en el concepto de turismo la notable incidencia de los ingresos que este aportaba en la economía. Otros estudiosos de la universidad de Berlín, que en contraposición a esta tendencia dominante desarrollaron casi simultáneamente dos corrientes: la *corriente cinética*, desarrollada por la escuela berlinesa con Schwink y Bormann, que estudiaba a los viajes como movimientos de individuos y sus motivaciones; la *corriente psico-social*, que valoraba las relaciones que se establecían por el movimiento de individuos hacia centros receptores, así como aquellos factores motivacionales que inducían al viaje. Sus representantes fueron Joseph Stradner y Morgenroth (1930). En 1942, dos profesores suizos intentan definir el turismo tomando en cuenta las dos posiciones, Walter Hunziker y Kurt Krapf. La precisión de dicha definición, así valorada por Fernández Fuster, (1988:25)<sup>7</sup> les valió el mérito de ser reconocida y aceptada en numerosas universidades en estos días. Sin embargo no es hasta 1944 que se reconoce el inicio de la teoría turística moderna, debido

---

<sup>6</sup>Algunas consideraciones del autor en la Maestría en planificación y desarrollo turístico. Introducción a la teoría del turismo. Tegucigalpa, 2004.

<sup>7</sup> citado por Martín Fernández: Principios, Organización y Práctica del turismo, pag. 4. 2004.



al crecimiento de los flujos de turistas. A raíz de ello se derivaron las escuelas económicas y la sociológica del turismo, para la década de los 60. Aunque en el ámbito geográfico no surgió una escuela específica, se comenzó a valorar por algunos teóricos el aspecto espacial del turismo, que se enriqueció más con las tendencias ambientalistas y el turismo sustentable en la década de los noventa. Se puede decir que el turismo ha transitado por diferentes enfoques, evidenciado en la diversidad de definiciones que han estado caracterizadas según las inquietudes de cada época, (**anexo 1**).

Las diferentes visiones permiten entrever, dos enfoques fundamentales<sup>8</sup> el económico, por medio del cual se toma en cuenta, el gasto que implica de parte del turista y del espacio receptor satisfacer una necesidad o deseo (Figuerola Palomo, 1985) y consecuentemente el sociológico, que intenta mostrar la existencia de relaciones, incluyendo las económicas, derivadas del viaje y la estancia de los turistas en un espacio diferente al habitual. Mostrando una percepción más integrada de todos los elementos que contiene el turismo, (Hunziker y Krapf, 1942), (Safari, 1977) y (Donaire, 1996), siguiendo las aportaciones de (Urry, 1990) al valorar el espacio como el lugar que idealiza el ocio y en el que se reconocerán *símbolos* que representan el estado emocional buscado. Se advierte además, una tercera tendencia que manifiesta la existencia de un *espacio de destino*, y los posibles impactos que se generarían como resultado de una estancia en dicho espacio, esta sería la geográfico- ambiental, que no se reseña separada de las anteriores. (Jaferi, 1977) y (Donaire, 1996).

Un poco más reciente Nácher y García (2004) añaden que “el turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes públicos y privados en diferentes sectores productivos”. Según Martín Fernández (2006:4) cabe destacar en este concepto “el papel de la experiencia de viaje y la existencia de atractivos”.

---

<sup>8</sup> González Ferrer. Artículo científico: Marco evolutivo del turismo, pautas para su comprensión. CETUR, Holguín, 2007.



Para los fines de la presente investigación, se toma la aproximación dada por este último de turismo internacional: “el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas, culturales 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”<sup>9</sup>.

### 1.1.1- Periodización del turismo del siglo XXI.

A partir de la observación del fenómeno, diversos teóricos han convenido en establecer una periodización de la evolución del turismo, basándose en las características productivas del siglo XXI y en consecuencia, de los nuevos comportamientos del consumidor. Tomando en cuenta lo expuesto por Urry (1990) y luego Donaire (1996)<sup>10</sup> encontramos:

El turismo **pre-fordista**, en alusión al sistema de producción en serie de automóviles establecido por Henry Ford, que se caracterizó por bajo nivel de la tecnología, y que en relación a la clase obrera se caracterizaba por largas jornadas laborales, baja remuneración, poco derechos al descanso. En lo concerniente al turismo se describe como incipiente, principalmente elitista.

Le continúa un segundo periodo o **turismo fordista**, que se extiende desde la mitad del siglo XX hasta la década de los '90, que coincide con las primeras aproximaciones científicas del turismo, entre la década del '40 y '60, hasta la *institucionalización* de los estudios turísticos, por su crecimiento y accesibilidad a otras capas sociales, pasando de un turismo elitista a un turismo de masas, derivado de nuevas condiciones: avances en la tecnología de las comunicaciones y los medios de transporte; mejora del nivel de vida del proletariado sobre todo en países desarrollados con nuevos logros, vacaciones remuneradas, disminución de la jornada laboral traducida en un aumento del tiempo libre.

El desarrollo económico, tecnológico y social de la década de los noventa motivó una nueva manera de pensar más exigente y sensible a la vez en el consumidor, cambiando el patrón de consumo turístico masificado por uno más individual. Con

---

<sup>9</sup> Martín Fernández: principios, organización y práctica del turismo. Centro de estudios turísticos. Universidad de La Habana. pág. 5. 2006

<sup>10</sup> Citados por González Ferrer, J.R. Artículo científico. Marco evolutivo del turismo. Pautas para su comprensión. 2007.



mayor presión por la preservación ambiental y sostenibilidad de las prácticas turísticas, además de nuevas tendencias a las alianzas entre compañías o formación de clusters, y que tiene como peculiaridad, la disminución del periodo de vacaciones de los turistas. A este nuevo periodo se le conoce como post-fordista.

### **1.2- Componentes del turismo.**

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998) determinó que como sistema, el turismo posee los siguientes componentes: el espacio geográfico, la oferta, la demanda, y los operadores del mercado.

El espacio geográfico contiene los recursos denominados turísticos, que son los atractivos de la demanda. Es el lugar de destino donde se materializa la “idealización del ocio” en el que se encuentran además los denominados actores sociales, que preexisten al turismo, y que poseen propiedad en el espacio donde se desarrolla el turismo, González J.R (2006).

La **demanda** surge a raíz de las motivaciones de viaje. Martín Fernández (2006) plantea que puede enfocarse desde tres puntos de vista: económico, representada por el conjunto de servicios turísticos y volúmenes de viaje que el turista está dispuesto a pagar; geográfico, considerándose como los flujos de turistas actuales o potenciales; psicológico-sociológico, tomando en cuenta las motivaciones y el comportamiento. La demanda surge por la existencia de un excedente del llamado tiempo libre, que le permite al individuo evadirse de las exigencias del tiempo de trabajo, y que resulta un bien cada vez más escaso en las sociedades desarrolladas, Perelló Cabrera (2004:7). Tiene que ver además con el nivel de ingresos para sufragar los gastos y las motivaciones o necesidades del viaje. Para confeccionar la oferta se tendrán en cuenta un conjunto de factores que son al mismo tiempo caracteres de la demanda, y que son además los que intervienen en la realización del viaje, la elección del destino y periodo de duración del viaje., como son: la edad, sexo, status, pertenencia a una determinada sub-cultura, etc. Todos ellos dan lugar a la estructuración de una imagen del producto o servicio que desean recibir, que conforman la oferta capaz de satisfacer las necesidades de la demanda.

Por su parte **la oferta** estará conformada por el conglomerado de consumos que necesita el turista para la realización del viaje. Considerando lo expuesto por



Fuster Lareu (1991) y Uriel y Monfort (2001), se necesita por lo menos cinco agregados de consumo: transporte, alojamiento, alimentación, adquisición de bienes y servicios, y disfrute de bienes y espectáculos. Del conjunto de combinaciones posibles de estos consumos serán las diferentes ofertas posibles a crear. Sin embargo tomando en cuenta la evolución que experimenta la demanda turística, es posible advertir que así mismo intentará la oferta adaptarse a las nuevas tendencias.

**Los operadores turísticos** tienen la tarea de mediar, facilitar las relaciones que se producirán entre la demanda, la oferta y el espacio turístico con todos sus entes. Son fundamentales para la realización del turismo por su capacidad de acceder al mercado emisor. Entran dentro de estos, las agencias de viajes, los turoperadores, las agencias transportistas, todos aquellos organismos que por su ocupación profesional tengan que ver con el ordenamiento y promoción del turismo.

Figura 1: Sistema turístico: espacio turístico, oferta, demanda y operadores turísticos.



Fuente: González: J.R. Marcos evolutivos del turismo. Pautas para su comprensión, 2007.



### **1.2.1- Los componentes del turismo según los escenarios fordistas, postfordistas.**

Santana (2003) apunta en sus valoraciones la evolución de la oferta desde dos visiones: fordista y postfordista. De acuerdo a las características del primer periodo, se concibe la oferta fordista por “paquetes turísticos”, respondiendo al interés de las grandes compañías de obtener mayores beneficios y cuotas de mercado más altas. Se diseñan productos homogéneos que contienen los servicios básicos, pero cuya función no se enmarca en la necesidad individual, como es el caso del todo incluido de sol y playa. Se destaca además por la presencia de un marketing masivo. Le sigue la oferta postfordista, que no representa una ruptura con la anterior sino una evolución de la misma<sup>11</sup>. Se destaca por concebir la oferta más flexible, capaz de satisfacer las necesidades en un plano más individual, que la hace más creativa, innovadora. Presencia de productos a la medida.

Los cambios en la conducta de los turistas con el paso del tiempo provoca que se convierta la demanda de inexperta a más experimentada en cuanto a los viajes, más sofisticada en sus deseos. La demanda fordista según Poon (1993) y Deegan (2002) se caracterizó por ansia del sol, estar poco informada y con prosperidad recién adquirida. Otros autores coinciden en que el modelo fordista demandaba espacios localizados fuera de las urbes, de características “contrapuestas” al espacio emisor, tomando gran atractivo los destinos de sol y playa. Así mismo señalan que la demanda postfordista, con nuevas cualidades cualitativas y cuantitativas, más sofisticada, que ha adquirido nuevos estilos de vida, busca lugares en los que se distingan por el consumo, que pueden o no estar mezclados con lugares no destinados al turismo o localizados dentro de las zonas industriales. Busca preferentemente espacios “diferenciados y diferenciadores”, lo que responda tal vez el regreso a un móvil tan antiguo como el deseo de estima y notoriedad. A pesar de haber dejado atrás la tendencia elitista del turismo, esta actividad aún conserva su “símbolo de prestigio”, que es nuevamente utilizado por muchos individuos para elevar su estima.

Desde la óptica fordista para el caso de los operadores turísticos, se manifestó una tendencia al crecimiento en número sobre todo en los mercados emisores, por sus posibilidades de acceso al destino y a todos sus servicios, dadas los

---

<sup>11</sup> Donaire, J.A. El turismo a los ojos del postmodernismo. Una lectura desde la dialéctica socio espacial. Tesis Doctoral. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona. 1999.



avances tecnológicos de la época: el desarrollo de las computadoras, la creación de los primeros sistemas de reserva computarizados, mayor uso de teléfonos, mejoras en el transporte aéreo y por otra parte el crecimiento de cadenas hoteleras y su internacionalización, teniendo la posibilidad de ofertar productos turísticos masivos en un mercado cuyos desplazamientos estaban “más concentrados en espacio y tiempo”, (González, J.R 2007).

El escenario postfordista crea para los operadores turísticos nuevos retos que los obligan a establecer nuevas formas de actuación. Tomando en cuenta a Donaire (1999) y López Marín (2001), las principales razones por la que esta tendencia impacta sobre los operadores se deben a: la búsqueda de los turistas de productos confeccionados de acuerdo a su interés individual que los diferencien frente a los masivos, lo cual le crea mayores costos para la conformación de un producto flexible. Señalan además el impacto de las tecnologías de la información en la gestión individual de los viajeros que pueden establecer comunicación directa con el prestador de servicios en el destino, sin necesidad de intermediarios, al mismo tiempo que poseen acceso a diversas fuentes de información sobre productos turísticos, optando con muchas más opciones para tomar una decisión de compra. Ello crea una competencia entre operadores más agresiva, que tiende a incrementar asociaciones entre las agencias de viaje, aumentar estrategias de integración, de alianza y acuerdos estratégicos. Un análisis evolutivo de una tendencia a otra se encuentra en el anexo (López Marín, 2001).

### **1.3- El producto turístico. Peculiaridades conceptuales.**

Simplificando lo expuesto en el epígrafe anterior, se percibe que la realidad del turismo gira en torno a cómo se dispone esta actividad en función del estado de la relación demanda-oferta en cada época. Si durante un tiempo la actividad se orientaba hacia la producción masificada de productos, las perspectivas actuales del postfordismo revelan una total orientación al cliente, con la producción singularizada y la flexibilización, por lo que es preciso conocer sus necesidades y expectativas ahora crecientes, con el fin de ofertar productos capaces de satisfacerlas. Este nuevo paradigma ha impactado además, en el aparato



conceptual, lo que conlleva a valorar los enfoques del producto turístico como constructo<sup>12</sup>.

Existen diversas definiciones de producto turístico (Jiménez, 1986; Rodríguez Fariñas, Martínez Fernández, 1991; Middlenton, 1996; Milio & Cabo, 2000; Soledad Bravo, 2004), (**anexo 3**) en un intento-quizás- de arribar a un concepto “unívoco”, lo que se explica por la tendencia en el turismo de aportar diversidad de conceptos. Sin embargo, coincidiendo con Perelló Cabrera, cualquiera sea el énfasis que se ponga en cada variable del concepto de producto turístico, la principal característica valorada en cada una de las definiciones actuales gira en torno a la satisfacción de necesidades, expectativas, de los clientes. Luego el producto será tomado como un satisfactor<sup>13</sup>.

La revisión de estos constructos revela, según González Ferrer, (2007), que el debate persiste entre los «bienes y servicios demandados por el turista» y «el desplazamiento en un viaje de ida y vuelta». La primera, denominada como perspectiva clásica; y la segunda surgida a raíz de las contradicciones que generó la primera, señalada por Muñoz Escalona (1992), existiendo al mismo tiempo otras definiciones que buscan integrar las dos<sup>14</sup>. En artículo del mencionado autor, refleja que concebir al producto turístico como, “todo bien y servicio demandado por los turistas”, ha motivado el hecho de que, según la visión actual, tenga “inabarcables” tipologías, y que por tanto sea incongruente en relación con otros tipos de productos al no encontrarse limitado como tal, ni el sector al que pertenecen dichas tipologías de producto, ni la empresa que los gestionan; planteamiento revolucionario desde otro punto de vista del turismo, que choca frontalmente contra la generalidad científica del tema, sobre todo al definir producto turístico como **“todo plan programado de viaje de ida y vuelta”**, enfoque sustentado en la necesidad de crear el producto turístico que sea de “uso exclusivo de los turistas”. Sin embargo, en relación a este concepto, pueden existir dos limitaciones: no todos los turistas compran paquetes turísticos o lo que es lo mismo, no realizan un viaje por medio de la compra de un plan programado; en segundo lugar, aunque lo compraran, existen otras opciones que compran en

---

<sup>12</sup> Abstracción que hace la ciencia para dar nombre a un hecho o manifestación compleja de muchos aspectos que a su vez pueden estar agrupados por afinidad o categorías.

<sup>13</sup> Perelló Cabrera, J.L.: Maestría en planificación y desarrollo turístico. Introducción a la teoría del turismo. Tegucigalpa. Pp.22-28. 2004.

<sup>14</sup> González Ferrer, J.R: Artículo científico. Conceptualización de producto turístico: contrapunteo entre el viaje y los bienes y servicios. CETUR. Holguín. Pág. 6. 2007



agencias receptoras que escapan a todo programa creado en una agencia exterior. Luego habría que pensar en cómo incluir estas en un producto turístico real.

Las diversas concepciones muestran el reconocimiento de dos conjuntos de atributos: los que tienen valor físico (tangible, material) y los que son parte de símbolos e idealizaciones que adquieren valor psicológico (intangibles, inmateriales), generalizados como “bienes y servicios”. Ya no solo son una “amalgama de bienes y servicios” (Gilber, D.C, 1985) concepto prácticamente inoperante para la diversidad actual, y a criterio de expertos, una visión muy limitada de lo que verdaderamente constituye un producto turístico.

La evolución del concepto muestra la incorporación al análisis de nuevos puntos de vista, independientemente del que valora el “producto en sí”: con los recursos turísticos, la infraestructura, los servicios (Perelló, 2003; Middlenton, 1994; Zárate & Lugo, 2003; López, 2004) con potencial de atractivo capaces de generar un desplazamiento turístico periódico o flujos (Middlenton, 1994; Bordas, 1994; SECTUR, 2006), que en esencia constituye el criterio más generalizado. Como aspecto positivo en algunas definiciones está el considerar además de estas tendencias el necesario «valor añadido» que debe estar contemplado en los recursos (López, 2004) para crear una experiencia al consumidor, (Oyarzun-Szulewics, 2002) quien asume el turismo como una experiencia integral de viaje, percibiendo las “imágenes simbólicas” que posee el producto, (Perelló Cabrera, 2003).

Kotler (1997) y otros, basados en sus definiciones, establecen cuatro niveles de producto: principal, auxiliar, de apoyo y aumentado.

No obstante, se evidencia que la imprecisión en los conceptos, ha sido la causa de nombrar como producto turístico, al momento de aplicarlos en un contexto práctico, a una infinidad de elementos totalmente diversos y “disparejos”, creando al mismo tiempo la confusión conceptual entre producto y destino turístico.

### **1.3.1- Algunas concepciones sobre producto turístico y destino turístico.**

Se considera prudente exponer el punto de vista adoptado en la presente investigación con respecto a la confusión conceptual generada entre estos componentes, en la que muchos especialistas han sustituido el concepto de



“destino turístico” por “producto turístico” por resultar más cómodo a los efectos de la actual concepción del Marketing.

Estudiosos afirman que los destinos turísticos poseen una dimensión geográfica en función de la que se pueden distinguir diferentes niveles de producto. Generalmente este y sus atractivos se asocian a un tipo especial de actividades que varían según los diferentes mercados geográficos, sujeto a aspectos tales como la distancia y diferencias culturales. De este modo se confunden con un producto turístico, sobre todo cuando prima un determinado tipo de oferta y sus correspondientes clientes. El caso típico de los destinos de sol y playa (Varadero, Cancún, y otros).

La revisión bibliográfica del concepto de producto turístico, así como la de destino turístico, revela además que no es posible detectar los límites entre producto y destino en la mayoría de los casos<sup>15</sup> (Lozada Núñez, 2006). Justificado-quizás- por el hecho de que conceptualmente esta diferencia puede o no existir, (Martínez Fernández, 2003).

Existe cada vez más la aceptación del concepto de destino como un concepto percibido, basado en el hecho de que se encuentran en muchos casos divididos artificialmente por barreras geográficas y políticas, que logran confundir a los consumidores, según Perelló Cabrera, (2003) quien fundamenta esta idea con un ejemplo muy sencillo: Ruinas Copán (Honduras), pertenece al Mundo Maya, que comparte con México y Guatemala. Un viaje que contemple este recorrido, es a menudo consumido como parte del mismo producto, por turistas de interés arqueológico.

En tanto se precisa en esta investigación la distinción del destino turístico como una unidad de análisis diferente a producto turístico, considerando el primero como: “conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona o área geográfica generando un flujo turístico con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas”.<sup>16</sup>

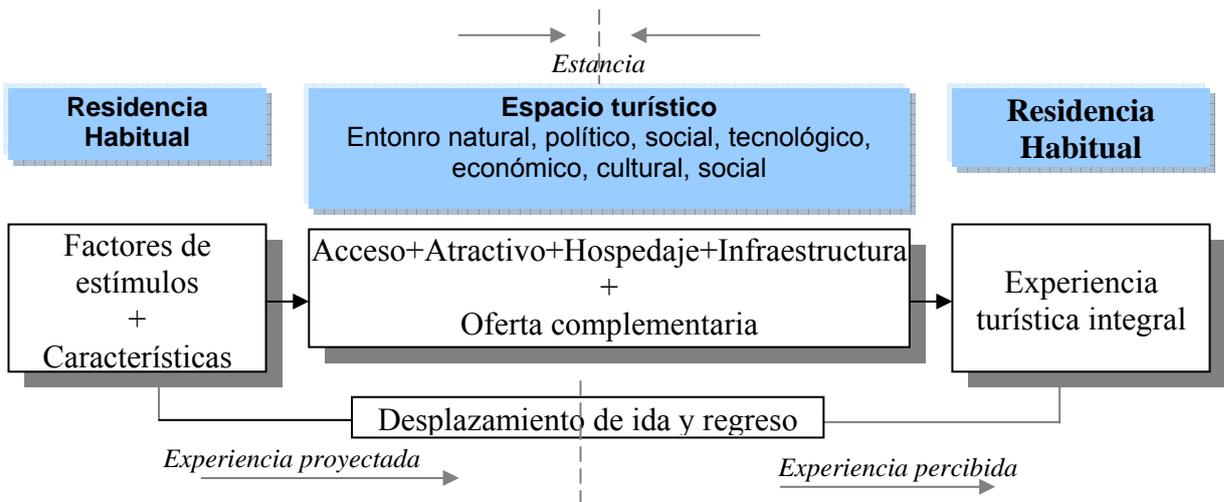
---

<sup>15</sup> Lozada Nuñez, D. Tesis en opción al grado científico Máster. Universidad de Holguín. 2006.

<sup>16</sup> Pérez Campdesuñer, R. Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico Doctor en Ciencias. CETUR. Universidad de Holguín. Pag. 9. 2006.



Elementos que intervienen en su conformación del proceso turístico:



**Figura 2.** Representación del proceso turístico. Fuente: (Lozada Núñez, 2007)

Este se conforma bajo el supuesto de que el turista percibe sus vacaciones o el tiempo que dedica al turismo, como una experiencia integral de viaje.

Cabe señalar además que no todas las veces un conjunto de productos que consume el turista, dan lugar a un destino turístico, si se considera que el destino por sí mismo atrae flujos. El destino contiene toda la oferta existente dentro de sus límites, el producto se configura de sustraerle una parte de diversas formas de acuerdo al turista, ocurriendo que esa fragmentación de la oferta y la falta de coordinación entre los actores generen una falta de definición del producto.

### 1.3.2- Los atributos que componen el producto.

La mayoría de los constructos hacen alusión a las características del objeto, descritas como conjunto, aglomerado, amalgama, y la característica que lo define: atributos. La «mirada» del cliente de cada componente del concepto es un aspecto susceptible de ser valorado.

Desde la perspectiva de González Ferrer, compartida en esta investigación, el producto no es para el cliente el total de atributos<sup>17</sup>, lo se fundamenta en el hecho real de que no todos tienen el mismo significado, partiendo de que van a estar en función de sus necesidades y expectativas. Respecto a este proceso, señala que el cliente en un análisis probablemente involuntario desagrega el conjunto de atributos que compone el producto, los valora y luego los vuelve a agregar sobre

<sup>17</sup> Entiéndase por atributos las características y propiedades estructurales que caracterizan las partes y componentes del producto. González Ferrer, J.R. Dimensiones de un producto. Resumen de las necesidades y exigencias del cliente. CETUR, Holguín.2003.



el talante de su percepción que será la imagen que el consumidor crea en su cerebro. Esto se explica al analizar lo que verdaderamente ocurre con ellos.

Según el modelo de atributos, estos se pueden identificar en el orden de tres grandes conglomerados:

*Atributos básicos:* son los que se asume deben estar presentes en todo producto de un negocio determinado.

*Atributos articulados:* “son los que los clientes desean encontrar en el producto y que están presentes en él, y son además determinantes en la elección del mismo.

*Atributos excitantes:* “son los que hacen las delicias y sorprenden gratamente a los usuarios y clientes cuando se incluyen en el producto. Por definición estos atributos son “desconocidos” para los clientes, lo que imposibilita definirlos con anticipación, (dependen de la imaginación y sensibilidad de quienes estructuran el producto). Pudieran ser el factor clave para la fidelización del cliente, pero considerando que este no los espera, en consecuencia, no los solicita explícitamente. Sucede además que, estas categorías no son fijas ni permanentes, una vez que los atributos “excitantes” sorprenden la primera ocasión que se reciben, se convierten luego en algo usual, pasando a ser un atributo articulado.

### **1.3.3- Las dimensiones del producto.**

El total de atributos que componen el producto pasa por un proceso de jerarquización a partir de dimensiones<sup>18</sup> que son funciones de la necesidad del cliente<sup>19</sup>. Necesario este procedimiento para crear un consecuente aparato conceptual que soporte y le den sentido a la práctica turística. Para ello, se considera aquí lo expuesto por Casas (1989) al proponer dos enfoques: el inductivo y el deductivo. El primero en el que argumenta que los indicadores del proceso de salida de el análisis de la información son herramientas útiles que posibilitan una evaluación aproximada de la realidad desde la misma realidad; y un segundo enfoque que implica desglosar dimensiones fundamentadas en las aproximaciones teóricas para luego operacionalizarlas. Este último enfoque, desarrollado por González Ferrer, (2003) se analiza a continuación.

---

<sup>18</sup> Subconjunto articulado de atributos tangibles e intangibles determinantes en la satisfacción de los clientes.

<sup>19</sup> Varela, J.A. (1986). Modelos de actitud multiatributos. Hacia un enfoque contingencial. ESIC-Market 602 (86), 73- 88. Universidad Complutense de Madrid, España.



El autor describe en su artículo, “Las dimensiones de un producto” cómo proceder para conceptualizar las dimensiones que posee el producto en función de las necesidades y exigencias de los clientes. Explica que en vista del proceso de desagregación explicado anteriormente, el cliente puede observar el producto como un conjunto de dimensiones jerarquizadas en función de sus necesidades. De la complejidad del producto y de las características de las necesidades de los clientes dependerá la cantidad de dimensiones que poseerá el constructo, que erigidas en función de las necesidades, no son absolutas y sí variables. De ahí que serán objeto de revisión según las nuevas tendencias.

El procedimiento descrito para estructurar y jerarquizar dimensiones se basa en los métodos de estructuración, que pueden clasificarse en: cuantitativos, basados en la estadística multivariada, para el caso de producto permiten determinar estructuras de los datos. Entre los multivariados, se encuentran el análisis cluster, análisis de componentes principales, el análisis factorial discriminante, y el factorial de correspondencia. De la naturaleza del concepto, considerado como un conjunto de atributos, se desprende la consideración del producto turístico como objeto multivariado. La sugerencia es emplearlas las dos. En esencia, plantea como forma general para proceder:

1. Hacer un listado del conjunto de atributos que conforman un producto, recomendando hacerlo por cada una de sus partes.
2. Determinar las dimensiones del producto, conformando los atributos que las componen y jerarquizándolas en función de las necesidades de los clientes.
3. Conceptuar las dimensiones del producto considerando su complejidad e interacciones, así como los usuarios de esa información.
4. Elaborar instrumentos que permitan el monitoreo sobre los posibles cambios de esas dimensiones en función de los cambios en las necesidades y exigencias de los clientes.

En resumen, el estudio de las dimensiones, brindará los ejes de análisis en los que la organización debe enfocarse en función de las necesidades de los clientes. Solo por medio de la comprensión de estas dimensiones, tendrá además los medios para evaluar el producto.



#### 1.4- Dilemas de la conceptualización de producto turístico.

Muñoz de Escalona (2005) genera la polémica de distinguir, el verdadero producto turístico y por tanto la empresa específica que lo gestiona y su sector correspondiente. Cuestiones que aún están por definirse, y cuya respuesta está en la convergencia del aparato conceptual con la práctica.

El análisis realizado por González Ferrer, (2007), en lo que llama “contrapunteo” entre la perspectiva clásica y la del desplazamiento, permite encontrar las brechas entre una y otra, con relación a la concepción práctica del turismo.

Expone que desde la óptica clásica, no existe una clara frontera entre la oferta turística y el producto, si se valora todo el conjunto de bienes y servicios, cualquier posible combinación de estos demandada por el turista, resulta en lo que se considera productos “inabarcables” que se sustentan en los recursos turísticos, la infraestructura y los servicios propiamente. Igualmente distingue las siguientes dimensiones de producto: «**producto en sí**»; «**oferta**»; «**demanda**»<sup>20</sup>.

Del análisis de estas dimensiones partiendo de la perspectiva clásica, coincide en las dimensiones del “**producto en sí**”: los **recursos turísticos** (atractivo del viaje); **la infraestructura** (facilitan el acercamiento a los recursos); **los servicios** (satisfacen necesidades de subsistencia) en un espacio determinado. Sobre estas componentes esenciales en los que se asienta el turismo, resume:

En el espacio turístico se encuentran los recursos naturales y socioculturales, los que a su vez se expresan en el patrimonio tangible e intangible de la humanidad. Son la resultante de procesos naturales y de la interacción de la sociedad en su evolución, por lo que se concibe la explotación de los recursos turísticos mediante su observación. Ver, experimentar escenarios naturales ha sido uno de los móviles primarios de los viajes turísticos. Son precisamente estos los que satisfacen los propósitos fundamentales del viaje, de modo que su presencia genera un flujo turístico. Esa forma de explotación es facilitada por la infraestructura, cuyas dimensiones establecidas por el citado autor se componen por vías de comunicaciones y transporte, servicios básicos y las instalaciones, pueden ser compartidas por los locales del espacio.

---

<sup>20</sup> Dimensiones teóricas propuestas por González Ferrer a las que incorpora otras propuestas de Morales (2003) y otros.



Por su parte los servicios, según el criterio de autores pueden ser apreciados a partir del soporte técnico para la prestación del servicio, la funcionabilidad de su personal, y la imagen/ intercambio que ofrece.

A ello se le suma las valoraciones de Muñoz de Escalona, (1992), que lo llevan a redefinir el producto turístico desde la perspectiva del “**plan programado de viaje de ida y vuelta**”<sup>21</sup>. Para esta nueva conceptualización, reconoce como única empresa turística: los touroperadores y agencias de viaje, apoyándose en las infraestructuras y empresas de bienes y servicios, que cubran las necesidades de subsistencia del turista, pero no las que motivaron el viaje. En su intento por encontrar un sector y producto exclusivo del turismo, obvia dentro de esta economía del turismo, aquellos turistas que no compran dicho plan programado de ida y vuelta.

Las interrogantes o cuestiones a la que conduce la interpretación de estas perspectivas apreciando la inminente relación espacial entre el lugar de residencia y el espacio de destino, serían:

¿Es el destino turístico un producto turístico?

Segundo: la disposición en espacio y tiempo de la producción y consumo, aspecto que desde los bienes y servicios, concurren al unísono. Mientras que desde la concepción de los viajes, la producción tiene lugar en el espacio emisor y el consumo, en el de destino, no coincidiendo en tiempo ni espacio.

Por último: en el espacio de llegada se produce una interacción entre el turista y los entes de ese espacio, donde la resultante se manifiesta tanto en el turista, aunque la Sociología no profundice en este; y en los impactos de sus actividades, que remite a la sostenibilidad turística.

#### **1.4.1- El producto turístico visto desde la dimensión “oferta”.**

Para este enfoque de producto como oferta, se plantea que independientemente de la concepción escogida entre «bienes y servicio» y «el viaje», habrá que considerar el papel del intermediario y el paradigma por el que transita la oferta, del fordismo al postfordismo. Escogiendo la primera concepción de producto, tomando en cuenta la visión de la oferta fordista masiva, el producto se constituirá de todas las posibles combinaciones de consumo: transporte, alimentación,

---

<sup>21</sup> Muñoz de Escalona, F: Jornadas de turismo. Concepto de turismo, el producto turístico, de la empresa turística y del turista. Universidad de Huelva. España. Pp. 9-30. 2005.



alojamiento, diversión y espectáculos, y bienes y servicios. Sumando a ello las exigencias postfordistas de singularización, la combinación sería mayor. En tanto plantea que desde la óptica de los viajes, la oferta no parece tan complicada, pero la singularización del plan de viaje ajustándose a todos los requerimientos, incide complejamente en la operatividad de los touroperadores. Morales (2003) polemiza cómo el turista realiza el traslado de atributos del producto turístico a beneficios deseados, considerando tres dimensiones valorativas: **vivenciales, simbólicos, funcionales**<sup>22</sup>.

En resumen este análisis evidencia que el “viaje”, al que se le articula bienes y servicios, debe traducirse en un imaginario del espacio. Los turistas pagan por servicios que le permitan subsistir, mientras se les ofrecen “experiencias, vivencias y aprendizaje”, que a criterio de esta investigación es el tercer enfoque del concepto además del viaje y los bienes y servicios.

#### **1.4.2- Producto turístico desde la dimensión «demanda».**

Todo producto surge con el objetivo de satisfacer necesidades de los consumidores. En el caso particular se valora en esta dimensión la necesaria singularidad del producto que demanda el turismo postfordista, prácticamente imposible de mostrar si se considera el producto como el conjunto de bienes y servicios y que por parte del “viaje” centraría esfuerzos en cómo mostrarle al turista, la singularidad y diferenciación por medio de añadir valor a los recursos a los que no pueden llegar los touroperadores. En esencia se intenta reconocer con esta dimensión la competitividad del producto, no vista en términos comparativos de cantidades de recursos, sino en la capacidad de añadir valor a los recursos, propiciando la dinamización del mismo.

La dimensión se valoraría a través de la **competitividad de la empresa**, de la **industria**, y del **país**, como afirma Camisón (1996).

#### **1.5- Desarrollo de productos turísticos.**

La promoción no solventa por sí sola las deficiencias del producto, que requiere ser renovado día a día. Al desarrollo del producto, se le ha restado importancia, entre otras razones por la prioridad concedida a la promoción del destino y la tendencia de que el turismo de sol y playa solo llevara un poco más esfuerzo que la venta de hoteles y transportación. La Secretaria de turismo de México refiere

---

<sup>22</sup> Dimensiones propuestas por Morales (2003).



que la importancia del desarrollo de productos evita el declive de destinos turísticos o permite concebir nuevos productos para segmentos específicos de la demanda. Al mismo tiempo señala que la planeación de este desarrollo deberá comenzar por la detección e identificación de las potencialidades objetivas de los recursos de un territorio para atraer el turismo, una vez que esto suceda se unirán los actores de un territorio en la consecución de los objetivos para cada zona. Existen una serie de pasos que determinarán el proceso de desarrollo de productos, que necesitan de la innovación como medio propiciador de ese.

### **1.5.1- Niveles de desarrollo en destinos.**

Perelló Cabrera (2003) distingue dos niveles específicos de desarrollo de productos en destino:

1. La Planificación Física y Proyectos de inversión, que consiste en alterar aspectos físicos del destino para crear y mejorar equipamientos y aumentar el atractivo de los lugares.
2. Desarrollo de productos comerciales, que consiste en identificar mercados a los cuales vender la oferta existente ligeramente modificada y organizada de diferente forma.

La Planificación Física de destinos turísticos generalmente tiene que ver con la preparación de planes de uso del suelo, y la construcción de infraestructuras de acceso, transportes y telecomunicaciones, así como proporcionar suministros básicos tales como electricidad, alcantarillado o agua potable. Este tipo de planes y las inversiones elevadas que suponen, suelen ser responsabilidad de la administración estatal (*gobierno*). Los Gobiernos también gestionan buena parte de los recursos turísticos naturales (*parques nacionales, playas, reservas de la biosfera, etc.*) y culturales (*monumentos históricos, museos*) por lo que suelen encargarse de su conservación y puesta en valor como atractivos turísticos.

En todos los países en desarrollo, la colaboración entre el sector estatal y el privado es esencial porque, la viabilidad de los proyectos empresariales dependerá de infraestructuras o servicios inexistentes que requieren una fuerte inversión pública. Las actuaciones en este ámbito pueden surgir:



- A partir de la oferta para renovar o crear nuevos atractivos y equipamientos de ocio que permitan una dinamización económica de la zona.
- A partir de la demanda para dirigir y gestionar un flujo existente de visitantes que, si es excesivo o desorganizado y provoca problemas, deberá ser dispersado a base de aumentar el espacio de ocio y la oferta de atracciones y actividades<sup>23</sup>.



**Figura 3:** Desarrollo y conformación de productos turísticos. Fuente: Perelló Cabrera.

El desarrollo de productos comerciales esta basado en la oferta existente de atractivos, equipamientos y servicios, de naturaleza pública o privada, que pueden ser:

- Agrupados y presentados de una forma que pueda ser percibida como algo novedoso o atractivo para segmentos específicos del mercado.

<sup>23</sup> Perelló Cabrera, J.L: Maestría en planificación y desarrollo turístico. Introducción a la teoría del turismo. Tegucigalpa. Pp.23-25. 2004.



- Complementados con algunas atracciones nuevas, equipamientos, actividades, eventos y/o servicios dirigidos a mercados/segmentos específicos.

### **1.5.2 La competitividad para el desarrollo de productos turísticos.**

Se discute por diversas fuentes el papel y la necesaria competitividad que deben tener la industria turística para su desarrollo. Para ello se hace necesario comprender cuál es la filosofía manejada por los eruditos del tema, que afirman por competitividad: “la capacidad de la industria turística de un país para alcanzar sus objetivos por encima del promedio de referencia del sector de manera sostenida.

Existen determinados componentes en este concepto: la **rentabilidad, la comparabilidad y la sostenibilidad**. El primer componente se refiere a la capacidad de generar retornos financieros superiores a las inversiones realizadas; el sector de referencia será aquel que comprenda un conjunto de empresas de productos y procesos similares que compiten por los mismos clientes; por último la sostenibilidad se referirá a la capacidad de asegurar logros a lo largo del tiempo, significando ello la permanencia en el tiempo de la rentabilidad financiera, la social y medioambiental. Lograr el crecimiento de manera que no se agote el medioambiente natural y el creado por el hombre usando los recursos pero sin comprometer el futuro.

Porter, (1991) acerca de la competitividad, reconoce como el elemento central de la competitividad la mejora continua y la innovación en los métodos y la tecnología.

Se ha descubierto que la competitividad de un país se da a un nivel de empresas, luego las empresas competitivas se localizan en espacios relativamente pequeños y determinados.

### **1.5.3- Los actores del desarrollo del producto en el destino.**

La gestión, planificación, comercialización de productos en la actividad turística tan fragmentada, supone que intervengan y se responsabilicen diversos actores. El éxito de un destino y el desarrollo de los productos que lo componen dependen del reconocimiento del interés mutuo y la coordinación de todos los actores que pueden tener dos tipos fundamentales de relaciones en el sistema turístico: de colaboración y de competencia.



Se distinguen entre estos los pertenecientes al sector público, al sector privado que invierten en el desarrollo de nuevos productos; la sociedad civil; y las organizaciones sin ánimos de lucro.

El desarrollo de productos turísticos pasa por la colaboración de cada uno de sus actores. Sin embargo, no siempre se identifican con claridad cuáles son estos.

### Actores del Producto Turístico



Fuente: extraído de González Ferrer (2007): "Contrapunteo entre los viajes y los bienes y servicios",

### Los clubes de producto.

Son una red de relaciones entre diferentes elementos de un sistema, que lleva implícita un conjunto de redes operativas que se construyen para cada segmento de mercado. (Secretaría de Turismo,) está basado en una red de confianza que responde a una serie de objetivos en los que se reconoce el beneficio de todos sus componentes. Porter ha sido uno de los principales autores sobre esta forma de red empresarial también llamada "Cluster".

### 1.5.4- El ciclo de vida del producto turístico.

Para Philip Kotler<sup>1</sup>, el ciclo de vida del producto se caracteriza por cinco etapas:

#### Etapa de desarrollo del producto.

Esta comienza cuando la entidad encuentra y desarrolla la idea de un nuevo producto. Durante esta etapa, no hay ventas y los costos de la inversión son altos.



- Etapa de introducción del producto en el mercado. Es un período de un lento crecimiento de las ventas. No hay utilidades debido a los fuertes gastos que ocasiona la introducción.
- Etapa de crecimiento. Se observa un rápido crecimiento de las ventas debido a una aceptación en el mercado y un incremento de las utilidades.
- Etapa de madurez. Disminuye el crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado una aceptación por la mayoría de sus compradores potenciales. El nivel de rendimiento disminuye debido al aumento en los gastos de mercadotecnia para defender el posicionamiento del producto y en contra de la competencia.
- Etapa de declinación. Es el período en el que las ventas disminuyen rápidamente y las utilidades se reducen.

No todos los productos siguen el mismo ciclo de vida, pues depende del tipo de producto. Estas etapas que se expusieron anteriormente, fueron desarrolladas por Kotler, fundamentalmente, para los productos tangibles o bienes de consumo; pero resulta interesante tener en cuenta estos aspectos, a la hora de determinar el ciclo de vida del producto turístico.

El ciclo de vida del destino turístico como “amalgama de productos” determinará en cierta medida el ciclo de vida del producto turístico. Por lo general se plantea que el ciclo de vida de un producto turístico está determinado por la evolución en los gustos y preferencias del turista, SECTUR (2006).

Se puede desglosar entonces el ciclo de vida del producto turístico, en las siguientes fases: **Introducción, Crecimiento, Madurez, Declinación.**

### **1.6- Los recursos turísticos.**

Los recursos naturales en conjunto con los socio-culturales resultan la base o materia prima fundamental en un producto turístico, reconociendo su influencia en las motivaciones del viaje. Su reconocimiento, evaluación y valoración es imprescindible para planificar su desarrollo y potenciación. Altés (1998) propone un modelo de identificación y evaluación de los recursos turísticos, en el que además se propone tipificar el recurso en la fase de identificación, considerando que este paso permite determinar las posibilidades de explotación y su capacidad de atraer visitantes. Puntualizando que además de las valoraciones cualitativas



que propone Altés existen otras cuantitativas que integradas logran mayor precisión.

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Identificación                     | Tipo de recurso<br>Localización geográfica<br>Cuantificación                       |
| Accesibilidad<br>acondicionamiento | Cómo llegar<br>Condiciones del entorno<br>Estado de conservación                   |
| Valoración cualitativa             | Singularidad<br>Atractivo<br>Estado de conservación                                |
| Valoración global                  | Evaluación de recursos<br>Grado de aprovechamiento<br>Potencialidad<br>Prioridades |

Se propone en otras bibliografías, que una vez identificado y evaluado el recurso y determinado sus atributos esenciales se diseñe el producto. El modelo propuesto por R. Martín, (2005) obvia según el criterio de expertos en la parte de diseño de producto puntos importantes como son: la viabilidad ecológica y social. Para este autor los recursos turísticos pasan por un proceso de “conversión” en productos turísticos, a lo que se le puede señalar que no es precisamente un proceso de “conversión” sino de explotación en el producto.

Se define en esta investigación como recursos turísticos a aquellos elementos de origen natural y/o antrópico, que en su explotación racional, motivan al viaje de los turistas, pudiendo ser comercializados como el componente fundamental de un producto turístico, para lo cual requieren integrarse a las facilidades que permiten disfrutar de ellos a los visitantes.

La revisión bibliográfica arrojó que existen ciertas formas de clasificarlos, una de ellas los distingue de la siguiente forma:



Relacionados con la naturaleza: son los que tienen que ver con la geografía, los ecosistemas y todo lo relacionado con las tierras y las aguas.

Relacionados con la historia: vestigios históricos, arqueológicos o artísticos-culturales de incidencia histórica.

Relacionados con la cultura viva: referido a las diversas manifestaciones de un modelo cultural, integrado por formas de vida, tradiciones, folklor, fiestas y celebraciones.

Una de las limitantes de esta forma de agrupar los recursos turísticos radica en no otorgarle una ubicación distintiva a ciertos recursos, que forman parte del patrimonio tangible del hombre como la arquitectura, entre otros. Reconociéndole por otra parte el mérito en el propósito de brindar una clasificación.

Una segunda clasificación utilizada sobre todo en trabajos para el ordenamiento y planificación de los recursos turísticos en un territorio determinado. Las categorías son:

**Hídromo:** son todos los elementos de atracción relacionados con el agua en su estado natural o modificado por el hombre (mar, playa, ríos, puertos deportivos, lagos (embalses), termalismo, nieve). Todo ello permite desarrollar balnearios, agua-sol, reposo, navegación, esquí.

**Phítomo:** todo elemento terrestre natural o modificado por el hombre a excepción de los clasificados en el hídromo. Se encuentran en esta categoría: el relieve, clima, flora, fauna, paisaje, accidentes naturales especiales. Con ellos es posible desarrollar paseos, caza, fotografías, escalada y contemplación.

**Lítomo:** son todos los que construye el hombre, cuyo valor se destaca por su propia naturaleza o por el uso a que han sido destinados (restos arqueológicos, arquitectura antigua, monumentos históricos, conjunto histórico monumental, arquitectura e ingeniería actual, museo, urbanismo). Estimulan los paseos, visitas y cursos.

**Antrópomo:** conjunto de actividades realizadas por el hombre (idiosincrasia), independientemente de su soporte y que constituyen motivo de atracción de la demanda. (Estructura socio-económica, características sociológicas, artesanía, folklore, gastronomía, actividades culturales, espectáculos y fiestas pintorescas. (Promueven contactos interpersonales, el turismo cultural, las diversiones, los congresos, entre otros).



Esta clasificación mucho más abarcadora permite una mejor definición a la hora de clasificar los recursos. Sin embargo todas estas tendencias y a consideración de especialistas consultados se pueden establecer dos distinciones fundamentales: los recursos naturales en sus diferentes manifestaciones y los creados y desarrollados por el hombre, los socio culturales. (Menéndez Pérez, M; González Ferrer, J.R; Vega Torres, A; Torres Gómez de Cádiz Hernández, A; Labrada Silva, Ciro, 2005)

### **1.7-Breve descripción de los recursos de Bayamo, Granma.**

Se realiza en este epígrafe una descripción parcial del territorio granmense que será útil para establecer beneficios de los cuales se nutre y podría utilizar específicamente Bayamo para el desarrollo de productos turísticos.

Diversas fuentes resumen los componentes importantes de la región en la temática turística (Directorio turístico de Cuba, 2007; Oficina Nacional de información turística, 2008) y los obtenidos como resultado de la investigación realizada para este fin. De todo ello se extraen y representan elementos necesarios.

Toda esta descripción aunque no es el principal objetivo, permite valorar el escenario general de innumerables recursos naturales y socio-culturales del que es una porción Bayamo.

Granma se localiza en la región suroeste del oriente del país, tiene una extensión superficial de 8371,8 km<sup>2</sup>, compartiendo además parte de uno de los grupos montañosos más importantes de Cuba: la Sierra Maestra. Lo más importante de este territorio es su riqueza en recursos naturales y en historia. Tiene una población de más de 760 000 habitantes y límites con las provincias Las Tunas, Santiago de Cuba, y Holguín. El acceso a la provincia se produce por tierra y sus dos aeropuertos: Carlos M. de Céspedes, Bayamo; y el Sierra Maestra, Manzanillo, de categoría internacional.

#### **Recursos naturales:**

Hídromo:

- En el litoral y cayería se encuentran playas de arenas oscuras y blancas, Marea del Portillo, Hicacos, Las Coloradas entre otras.
- Ríos caudalosos e ideales para el baño, provenientes de la Sierra.
- Lagunas, presas, embalses: Cilantro.



- Saltos de agua: Salto Río Cilantro, Salto de Las Yaguas y Salto de Guayabito.
- Yacimientos de agua y fangos mineromedicinales: Pilón.
- Fondos submarinos interesantes para el buceo: Marea del Portillo, Cabo Cruz.



Phítomo:

☀- Como en toda Cuba, posee un clima, con temperaturas promedio de 26° Celsius, agradables incluso a alturas sobre el nivel del mar de 600m.

- ◆ Posee parte del principal grupo montañoso de Cuba, La Sierra Maestra, con sus montañas impresionantes, en el que confluyen bosques, cumbres, valles intramontanos de exuberante vegetación. Con un exclusivo estado de conservación y biodiversidad. Permite el ascenso a las tres elevaciones fundamentales de Cuba: Pico Real del Turquino, 1974m; y los picos Cuba, 1834; y Suecia, 1732m. compartiendo con Santiago una porción del Parque Nacional Turquino.
- ◆ En este mismo grupo montañoso se encuentra el Parque Natural Desembarco del Granma, con notables valores de flora, fauna y geomorfológicos, que cuenta con una extensión de 27545 hectáreas y se ubica en el extremo occidental de la provincia.
- ◆ Se extiende una vasta y fértil llanura bañada por el río más caudaloso de Cuba, el Cauto.
- ◆ Posee una interesante cayería en la zona sur, que permite los paseos en barco y disfrute de los fondos marinos: (Cayo Blanco, atractivo islote de absoluta privacidad).
- ◆ Arrecifes coralinos: Punta Inglés, 1500m, barrera coralina de Cabo cruz, y el Coral Orejón de 30m de altura en forma de tronco, en Marea del Portillo.
- ◆ Cuevas interesantes: Samuel, situada en la zona de Pesquero de Agua, ideal para ser explorada. Se abre en el borde de un farallón a 100m sobre el nivel del mar, desde donde se contempla el Mar Caribe y bosques vírgenes. La cueva del Fustete, en Alegría de Pío, se abre 87m sobre el nivel del mar y alcanza 5km.



- ◆ Dolinas inundadas: Punta Escalereta y Hoyo de Morlotte, esta último posee 77m de profundidad, cuenta con un pequeño lago interior y donde se pueden observar restos fósiles en sus paredes.
- ◆ Regiones declaradas por la UNESCO, Patrimonio Natural de la Humanidad, Cabo Cruz, por su impresionante conservación de las terrazas marinas y ecosistema en general. Tiene niveles sumergidos y terrestres, con escalones gigantes de 360m, tallados por la erosión y el tiempo. El universo submarino profundo y de corrientes limpias permite la fotografía y el buceo.
- ◆ El endemismo es también uno de los rasgos privativos de las llanuras cársicas que compone el territorio y las montañas. Habitan aproximadamente 500 especies de flora de valores medicinales, maderables, ecológicos: Orquídeas enanas, y otras de gran atracción como el centenario Cactus Gigantela cordia dumosa.
- ◆ Habitan además numerosas especies de mamíferos, reptiles, anfibios, moluscos, y aves como la carta cuba, Tocaroro, Zunzún, el Manatí, fósil viviente: la Laguna de los cocodrilos, es un sistema de lagunas donde habitan hermosas especies como Los Flamencos, el Coco Blanco y varios tipos de patos migratorios. En Marea del Portillo, encontramos avestruces.



#### Recursos socio-culturales: Lítomo:

Existen restos arqueológicos, arquitectura colonial y neoclásica apreciable en todo el territorio: Faro Vargas en Cabo Cruz, construido en 1872, la glorieta de Manzanillo. Las cuevas de Samuel, del Ídolo del Agua, brindan a la espeleología amplias oportunidades. Existen sitios arqueológicos como El Guafe, donde se encuentran cavernas ceremoniales y funerarias de la cultura agroalfarera, considerada una de las reservas arqueológicas del país. La cueva del Ídolo del Agua, dedicada a la deidad antillana Atabeira, una talla en piedra que solo es iluminada por el sol invernal.

En su región montañosa se tiene acceso a la Comandancia La Plata, y otros sitios de interés histórico.



### **1.7.1- Marco regional Bayamo.**

La ciudad se enmarca en la llanura de Cauto, en la zona Nor-oriental de la provincia Granma. Tiene acceso con las provincias Holguín y Santiago de Cuba y La Tunas por carretera.

Bayamo, fundada como villa, la segunda, en 1513 por el adelantado Diego Velásquez con el nombre de San Salvador de Bayamo, es poseedora de un valioso patrimonio histórico asociado a los procesos de transculturación. Aunque no posee costa, su recurso fluvial más valioso fue en épocas antiguas navegable lo que dio lugar al establecimiento de relaciones comerciales con el viejo continente prohibidas por España. Fue además asentamiento aborígen.

Posee hacia el centro histórico edificaciones coloniales conformadas por plazas, casonas señoriales y la antiquísima catedral.

#### **Hechos más relevantes:**

Dio origen la ciudad a la primera obra literaria cubana, “Espejo de paciencia”. En ella nació el Padre de la Patria Carlos Manuel de Céspedes. Posee además el mérito de haberse entonado por primera vez en su plaza, el Himno de Bayamo el 11 de junio de 1868, devenido Himno Nacional. Fue incendiada por el pueblo bayamés el 12 de enero de 1869, luego de ser la primera República en Armas durante la gesta independentista contra el colonialismo. Todo ello la convierte en una ciudad rica en tradiciones. En una de sus ventanas nació la una de las más bellas canciones de amor cubanas: La Bayamesa. Tiene proximidad a la región montañosa de la Sierra Maestra, donde se establecieron las comandancias de Fidel y Ernesto Ché Guevara, desde las cuales se dirigió la lucha por la independencia el primero de enero de 1959. Actualmente es la ciudad cabecera de la provincia.

Su base económica industrial no es de las más fuertes del país, lo contrario sucede con los servicios que actualmente experimenta uno de los avances más grandes del país.

Se sitúa cerca de una de las ciudades con más desarrollo turístico del norte de Oriente, Holguín (77 km) y a 130 km de Santiago de Cuba al sur.



### 1.7.2- Información general del producto.

Atendiendo a todo lo expuesto sobre producto turístico, y al objetivo del próximo capítulo, se presenta una descripción de los atributos de la ciudad susceptibles de ser explotados dentro del producto turístico.

Sus valores históricos- culturales le dan notable relevancia considerándose Monumento Nacional. Aunque sus valores coloniales más antiguos se perdieron con el incendio de la ciudad en 1869 aún se preserva patrimonio único.

#### Datos del turismo

##### Mercados emisores principales:

Canadá, Alemania, Reino Unido, Holanda, Estados Unidos, España, Italia

**Modalidades:** Ciudad (69,3%), Naturaleza (19,3%).

##### Principales agencias de viaje receptoras:

Cubanacan (Buró);

Havanatur, oficina principal Parque Céspedes;

Ecotur, oficina principal Hotel Sierra Maestra.

Viajes Gaviota, buró hotel Telégrafo.

**Opcionales:** Posee 4 variantes de excursiones desde la ciudad.

Bayamo City Tour

Desde Bayamo: Trekking al Turquino,

Visita al sendero ecoturístico de Villa Yarey (observación de aves),

Transportación a Santo Domingo,

Excursión a los Altos del Naranja.

#### 1.7.2.1- El Alojamiento.

La ciudad posee la segunda capacidad de alojamiento de la región en cantidad de instalaciones (33%). El total de habitaciones es de 281

| Nombre         | Tipología     | Categoría | Modalidad | Localización                     | %Ocupación 2007                      | Caden   |
|----------------|---------------|-----------|-----------|----------------------------------|--------------------------------------|---------|
| Sierra Maestra | Hotel         | ★ ★ ★     | Ciudad    | Antonio Guiteras                 | 2,8<br>T.paquete<br>2,1- T. libre    | Islazul |
| Royalton*      | Hotel         | ★ ★       | Ciudad    | Parque Céspedes                  | 18,2-<br>T.paquete<br>4,1 - T. libre | Islazul |
| Telégrafo      | Hotel escuela | ★ ★       | Ciudad    | José A. Saco<br>Centro histórico |                                      | Islazul |
| Bayamo         | Villa         | ★ ★       | Ciudad    | Periferia de ciudad              | 6,3 -T. libre                        | Islazul |



Actualmente el hotel Royalton (primero a la izquierda) se encuentra en proceso de modificación de su infraestructura con motivo del cambio a una nueva cadena de hoteles “Encanto”, que indudablemente le aportará a la ciudad un mayor flujo de visitantes. Valorando sobre todo la posición geográfica.

| Habitaciones<br>ciclos | Precios de las instalaciones de alojamiento. Cuc |  |              |           |       |  |           |  |
|------------------------|--|--|--------------|-----------|-------|--|-----------|--|
| Hoteles                | H. Royalton                                      |  | H. Telégrafo |           | H.S.M |  | V. Bayamo |  |
| Moneda                 | MN   |  | MN           | Variacion | MN    |  | MN        |  |
| Temp. Alta             |  |  |              |           |       |  |           |  |
| H. sencillas           | 26   |  | 21           |           | 36    |  | 31.05     |  |
| H. dobles              | 33   |  | 28           |           | 44    |  | 31.05     |  |
| Precio medio oferta    | 26   |  | -            |           | 36    |  | 31.05     |  |
| Temp. Baja             |  |  |              |           |       |  |           |  |
| H. sencillas           | 21   |  | 21           |           | 36    |  | 31.05     |  |
| H. dobles              | 27   |  | 28           |           | 44    |  | 31.05     |  |
| Precio medio oferta    | 21   |  | -            |           | 30    |  | 31.05     |  |

### 1.7.2.2-Gastronomía

Entre sus principales características tiene el hecho de contar con la mayor disposición de plazas y restaurantes de la región oriental y una de las más grandes del país. Posee 22 restaurantes administrados por Gastronomía, Empresa de servicios especiales, Palmares y los hoteles. A lo largo del paseo se despliega un conjunto de cafeterías especializadas:

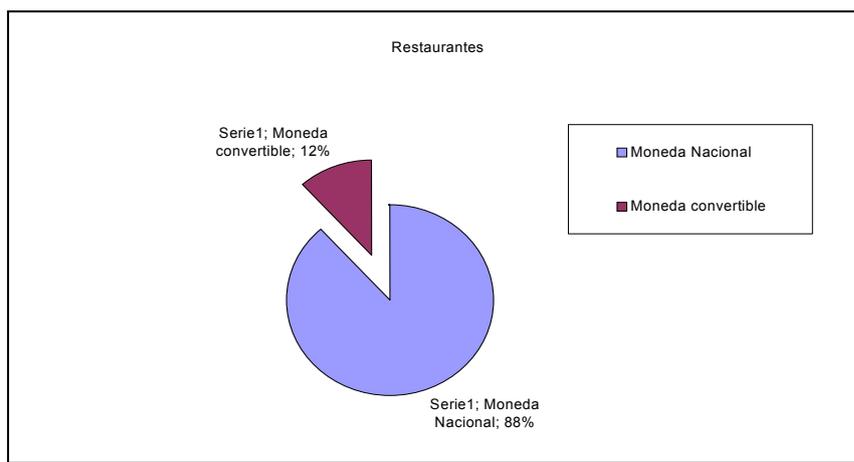
1. Jugueras, Hamburgueseras, Cremerías, especializadas en variedades de café, grosseries.



2. Reposterías por especialidades: alta repostería, fontaneras.
3. Mercados especializados: productos cárnicos, productos a base de frutas, productos a base de harinas, cereales, productos lácteos.
4. Pizzerías.

Al mismo tiempo tiene bares que ofrece coctelería cubana e internacional. (Pianobar).

La oferta gastronómica es bien atractiva para segmentos nacionales creando actualmente un crecimiento en el número de excursionistas de otras provincias.



### 1.7.2.3- Atractivos principales.

#### 1. Instalaciones

- Centros nocturnos: "Los Beattles" recrea ambiente de los años 60.
- Cabarets: 3 (entre estos el techado más grande de Cuba.)
- Sala de fiesta: 2(una en proyecto)
- Casa de la trova
- Casa de la cultura
- Sala de teatro
- Teatro Bayamo



**Tipos de recursos: socio-culturales. Qué ver en la ciudad.**

- Capilla La Dolorosa, data de 1740, única que sobrevivió al incendio. En ella se pueden apreciar maderos quemados por el incendio.
- Casa natal de Céspedes. (museo)
- Casa natal de Manuel Muñoz Cedeño, instrumentador del Himno de Bayamo (museo)
- Busto a Perucho Figueredo y C.M de Céspedes, datan del año 1955.
- Iglesia San Salvador De Bayamo, perdió su lujoso diseño colonial del año 1600 durante el incendio. Su arquitectura actual es neoclásica. Conserva aún restos de la antigua iglesia.
- Ruinas de la iglesia San Juan Evangelista, y pórtico del primer cementerio de Cuba. Valioso patrimonio arqueológico, prestó servicios desde 1640-1909. Actualmente se conserva la torre.
- Ventana Luz Vazquez, en el año 1850 se cantó en ella una de las primeras canciones de amor.
- Museo de cera. Contiene representaciones de artistas nacionales y de personas interesantes del pueblo.
- Galería de arte
- Museo Níco López

**1.7.2.4- Actividades más importantes**

Procesión de la Virgen de la Caridad (septiembre 8)

Fiestas de la Cubanía (octubre 19-26)

Fiestas del Mariachi (junio)

Festival de Bandas de Concierto (junio)

Gala de incendio de Bayamo (enero 12)

Feria internacional del libro. (marzo)

Paseos en bote en el balneario la Vega, ha atraído excursionistas de provincias vecinas, convirtiéndose en un centro recreativo altamente demandado por turismo nacional.

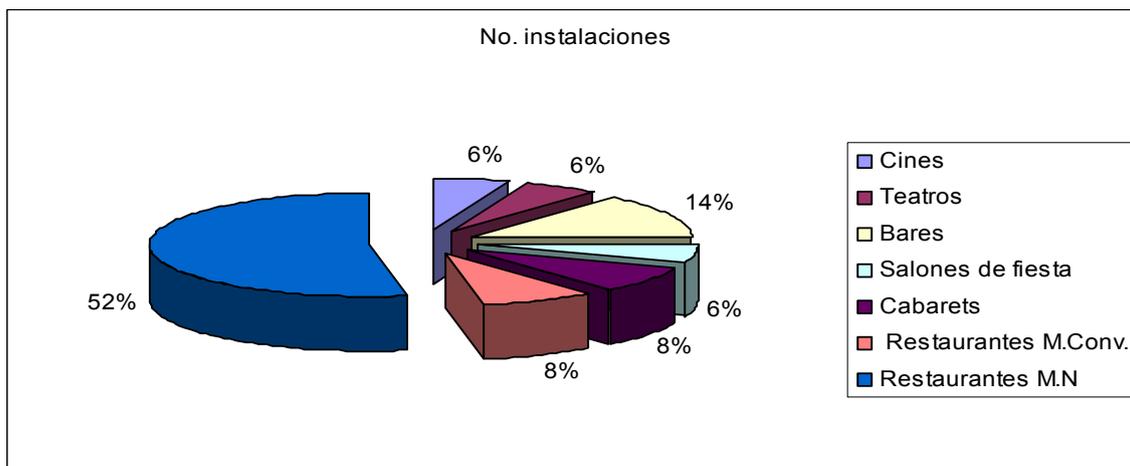
Feria Internacional Agropecuaria (febrero).

Recorrido en coches tirados por caballos. A lo largo del año.

Visita al jardín botánico.



Actividades nocturnas.



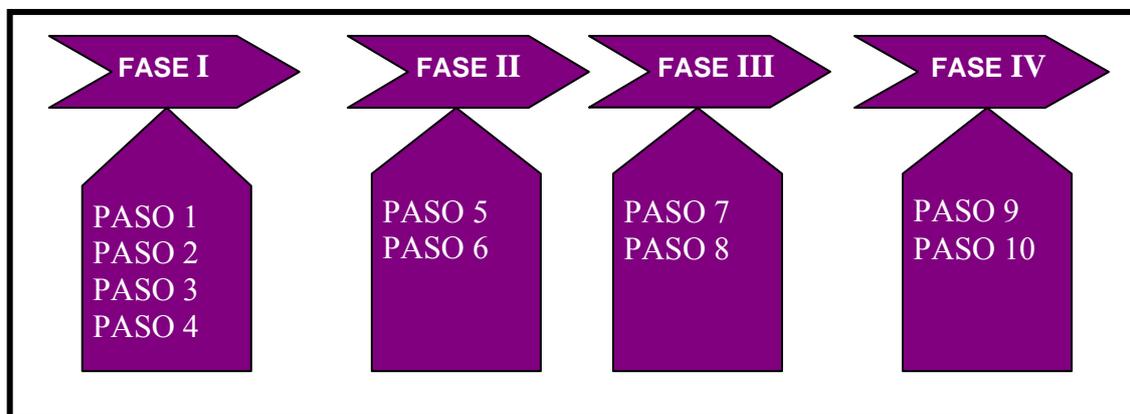


## Capítulo II: Procedimiento para la gestión participativa del producto turístico.

### 2.1-Introducción.

El presente capítulo se estructura en dos partes fundamentales: la valoración de las cualidades del procedimiento y su descripción, por la cual se rige la investigación aplicada al objeto concreto.

El procedimiento tiene una estructura como la presentada a continuación, procurando en este, la solidez de la información para solucionar el problema científico planteado.



### Selección del grupo de expertos para la implementación de la metodología:

La intervención de un grupo de expertos para llevar a cabo la investigación constituye el elemento clave para obtener los objetivos.

### 2.2- Valoración de las cualidades del procedimiento.

El diseño del procedimiento está basado en el principio participativo, que permite a las organizaciones realizar un análisis por sí mismas de la gestión del producto turístico. Su principal característica reside en que este se realiza mediante un trabajo en grupo compuesto por los propios actores del producto.

Entre sus objetivos no está llenar papeles o cumplir metas, sino estimular el pensamiento de las personas que diariamente trabajan directa o indirectamente en el desarrollo del producto turístico, de modo que estos asuman la personalización física.

Se tendrá en consideración además, que al aplicarlo, no se incurrirá en parcializaciones con un determinado problema. Será importante ver los resultados



obtenidos de forma íntegra y en sus relaciones, logrando que sean las organizaciones las que decidan las prioridades inmediatas y que propongan estas la solución a cada problema, sin necesidad de tener la intervención de personas ajenas a estas para indicarles los procedimientos y el estado de las mismas.

**Los principios a seguir:**

1. Se debe confiar en la inteligencia de las personas.
2. El éxito de una organización está en la relación entre sus actores.
3. Los problemas son oportunidades para ser mejores.
4. Las personas tendrán la oportunidad de reflexionar por sí mismas.

**Requisitos para llevar a cabo el trabajo:**

1. El procedimiento se realizará a través del trabajo en grupo.
2. Se debe seleccionar un facilitador que permita un intercambio fluido entre los participantes.
3. El trabajo se realizará en un lugar adecuado, donde no existan elementos que distraigan ni interrumpan la actividad.
4. El ejercicio será realizado por las mismas personas que desde el comienzo hasta el fin del mismo. Se valorará la posibilidad de incorporar nuevos actores durante el transcurso del mismo, con el fin de que puedan aportar elementos importantes.

**Objetivo General:**

Facilitar a las organizaciones conocer y desarrollar el producto turístico, socializando y gestionando el conocimiento entre sus actores, conduciéndolos a fomentar el cambio y a lograr objetivos comunes, siendo ellos los artífices en su gestión.

**Materiales a utilizar:**

- 10 cartulinas
- 1 juego de plumones.
- Cinta adhesiva.

**Fases del procedimiento:**

Fase I: Diagnóstico del producto turístico.

Fase II: Objetivos de desarrollo del producto turístico.

Fase III: Plan de acción.

Fase IV: Evaluación.



## 2.3- Procedimiento para el análisis y gestión de productos turísticos.

### Fase I: Diagnóstico del producto turístico.

#### Paso 1: Descripción del producto turístico.

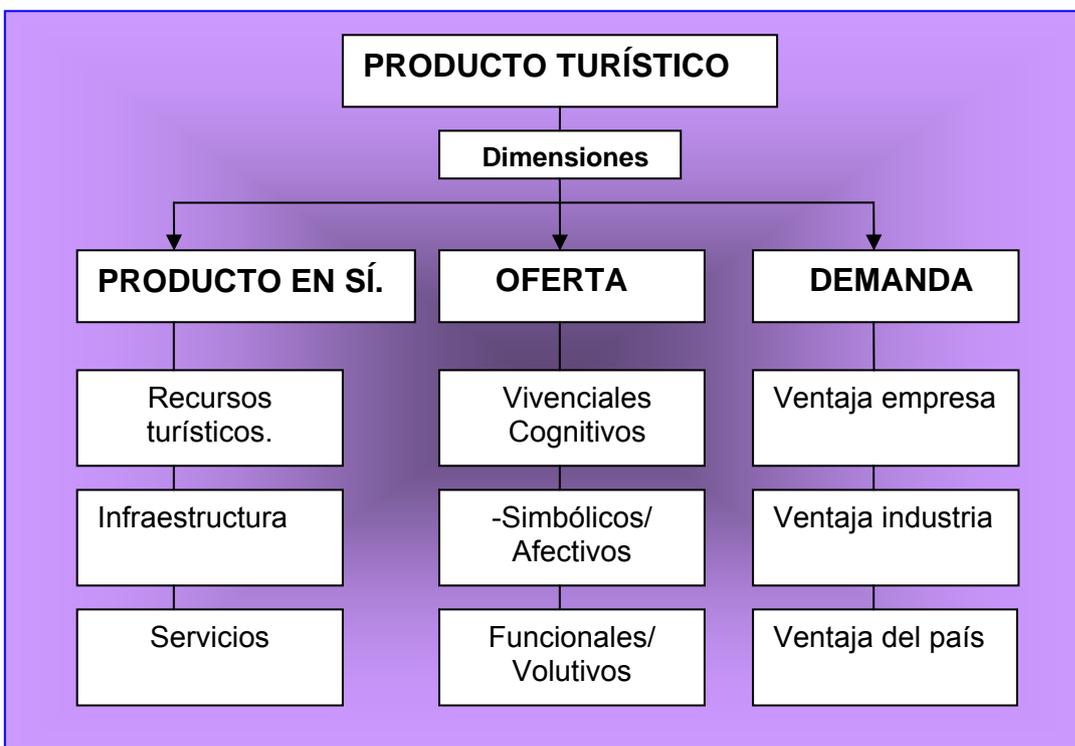
La descripción del producto a partir de la concepción de sus gestores intenta establecer una correspondencia con la conceptualización que lo respalda, tomando como referentes las dimensiones por las cuales se analiza el producto, sea cual fuere el escenario en que se desarrolla. Al mismo tiempo se puede determinar a qué niveles del entorno (macro, meso, micro) corresponden sus elementos, focalizando mejor los atributos contemplados en el producto.

En esta fase los participantes expondrán cada uno su concepto de producto turístico. Para ello será necesaria la preparación previa del instrumento a utilizar.

#### Objetivo ↩

Describir el producto turístico desde los saberes organizacionales a partir de la significación de las dimensiones conceptuales para determinar las oportunidades de desarrollo.

El proceso de descripción se regirá por las dimensiones y categorías propuestas en el siguiente cuadro. Con la información obtenida se distinguen las variables que componen cada concepción.

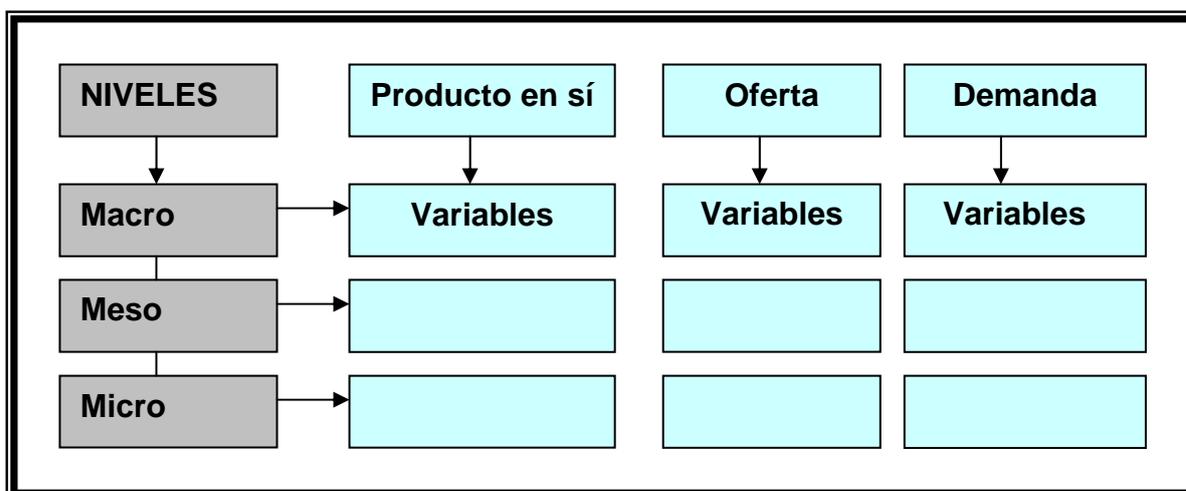


**Cuadro 1:** Dimensiones del producto turístico. Fuente: extraído de propuestas de varios autores.



### Secuencia de pasos para la descripción.

1. Plasmar en una cartulina, por dimensión, los ítems de cada concepto elaborado, utilizando las dimensiones (**cuadro1**) que actualmente son la corriente de investigación. Lo plasmado deberá observarse a no menos de cinco metros de distancia, para lograr una correcta visualización.
2. Para evitar confusiones posteriores en la concepción de producto turístico, es indispensable explicarles al grupo de trabajo, que las dimensiones no deben interpretarse como un desglose del mismo, sino como una distinción de los elementos que lo componen para facilitar su análisis.
3. Completar las dimensiones por sus categorías aportando todos los atributos que vean en ellas y los extraídos de cada concepción en el modelo presentado a continuación. (**cuadro 2**)
4. Exponer los resultados a los cuales han arribado completando el modelo presentado.



**Cuadro 2:** Modelo para la descripción del producto turístico. Fuente: elaboración propia a partir de valoraciones de González Ferrer.

El tiempo de realización dependerá de las habilidades adquiridas empleando ejes de análisis<sup>24</sup>.

### Resultados esperados:

Se describe el producto turístico a partir de la perspectiva de los actores-expertos.

<sup>24</sup> Se emplearán indistintamente ejes de análisis o dimensiones.



**Paso 2: Determinación de las oportunidades de desarrollo de la concepción organizacional del producto turístico.**

La relevancia de esta actividad radica en la retroalimentación que se produce entre las concepciones teóricas y las empíricas, las primeras, surgidas del trabajo científico; las segundas, aquellas que provienen de saberes organizacionales. Se utiliza para ello el mismo instrumento seleccionado en el primer paso.

**Objetivo:** ↘

Determinar las oportunidades de desarrollo de la concepción organizacional del producto turístico a partir de la significación teórica para la mejora del mismo.

**Actividades:**

- Utilizar la información de cada concepto elaborado por los participantes.
- Definir categorías que faciliten la identificación de oportunidades de crecimiento de las concepciones organizacionales, considerando sus concepciones del producto turístico y la conceptualización actual del mismo, que tiene en cuenta nuevos ejes de análisis para comprender el producto desde la perspectiva del cliente. Los resultados se ubican en la tabla propuesta a continuación.

| Categorías | Concepción organizacional | Conceptualización |
|------------|---------------------------|-------------------|
|            |                           |                   |
|            |                           |                   |

Tabla 1: Caracterización de enfoques de producto turístico según concepciones empíricas y teóricas.

- Definir las oportunidades de crecimiento conduciendo a la reflexión.

Observación:

Determinar oportunidades con el empleo de categorías e interrogantes es un análisis que puede variar en cada investigación. El objetivo de este método es encontrar puntos específicos, donde se valoren con mayor precisión las oportunidades de mejora, sin imponer criterios.

**Resultados esperados:**

1. Se valoran algunas oportunidades de mejora y nuevos elementos que permiten la potenciación de producto turístico.
2. Se reconocen nuevas oportunidades de desarrollo de la concepción organizacional.



### **Paso 3: Activación de los actores del producto turístico.**

Las atomizaciones producidas en la conceptualización del turismo; por ende, en una de sus unidades naturales de gestión como ocurre con el producto turístico, y unido a ello, el tránsito del paradigma fordista al postfordista, han repercutido negativamente en todo el conjunto de actores relacionados con el turismo.

La naturaleza multiatributo del producto turístico precisa correcta identificación y activación de los actores que gestionan cada uno de esos atributos, resulta importante además medir la real influencia de cada uno sobre este.

En una cartulina se realizarán una lista de todas las personas, grupos e instituciones que el grupo considere actores del producto turístico.

#### **Objetivo:** ↩

Definir los actores que participan en el producto turístico y su influencia sobre el mismo a partir de valoraciones empíricas para activarlos en la dinámica de desarrollo del mismo.

#### **Secuencia de actividades para la activación de actores:**

1. Realizar una lista de todos los actores que se consideren que participan en el producto turístico en una cartulina.
2. Ubicar cada actor en la figura 4<sup>25</sup> según la influencia que tenga cada uno sobre el producto turístico.
3. Fijar la cartulina de este ejercicio al lado de la anterior.

#### **Resultados esperados:**

1. Se identifican todos los actores que participan en la dinámica del producto turístico.
2. Se define la real influencia de cada uno de los actores sobre el producto turístico.

---

<sup>25</sup> La ubicación se hace una vez llegado a consenso.

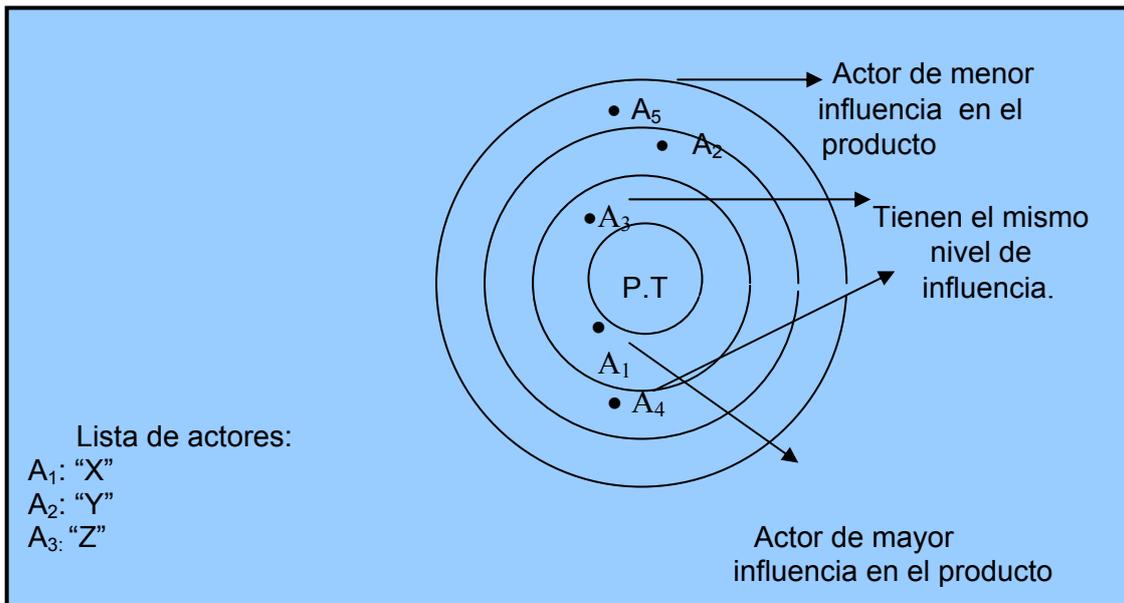


Figura 4: Modelo para determinar la influencia de los actores sobre el producto.

**Identificación de los actores activos y pasivos del sistema:**

Corresponde en este aspecto realizar un análisis de las relaciones que existen entre los actores del producto turístico.

**Objetivo:** ↘

Definir las relaciones activas o pasivas entre los actores del producto turístico a partir de la reflexión, para dinamizar las relaciones en el desarrollo del producto.

Se puede realizar la técnica de trabajo en grupo para proceder en consenso al llenado de la matriz.

| Actores        | A <sub>1</sub> | A <sub>2</sub> | A <sub>3</sub> | ... | A <sub>n</sub> | Σ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|----------------|---|
| A <sub>1</sub> |                |                |                |     |                |   |
| A <sub>2</sub> |                |                |                |     |                |   |
| A <sub>3</sub> |                |                |                |     |                |   |
| ...            |                |                |                |     |                |   |
| A <sub>n</sub> |                |                |                |     |                |   |
| Σ              |                |                |                |     |                |   |

1. Presentar esta matriz en una nueva cartulina. En ella se relacionarán todos los actores identificados por el grupo de trabajo.



### **Secuencia de actividades para el llenado de la matriz:**

1. Escoger una escala, el investigador o el grupo de trabajo. Los valores serán dados según la influencia de un actor sobre otro, mientras mayor sea esta, mayor será el valor que se le dará.
2. El análisis se realizará por filas reflexionando sobre la influencia de un actor sobre el otro y dándole valores. También es factible realizarlo por columnas.
3. Con los valores se procederá a la suma por filas y columnas. Los resultados se expondrán en las filas de sumatoria expuestas en el instrumento.
4. Una vez completada, se analizarán las filas y columnas de sumatorias escogiendo los mayores valores de la columna de sumatoria (corresponderán a los actores activos) y los menores valores de la fila de sumatoria a los pasivos.
5. Realizar la lista real de actores pasivos y activos.

### **Resultados esperados:**

Se identifican los actores activos y pasivos en el desarrollo del producto.

### **Paso 4: Construcción del árbol de problemas.**

Una parte fundamental de la investigación radica en obtener desde la perspectiva de los propios actores vinculados directamente al turismo, el conjunto de limitaciones del producto turístico. Muchos de los problemas que se presentan en el campo del turismo son de tipo estructurado, o sea, sobre ellos se tiene cierta información o una experiencia anterior.

El grupo de expertos identifica un conjunto de situaciones, que deberán ser analizados a partir de la posición adoptada en cuanto a un concepto de problema: **una contradicción reflejada en el medioambiente, la sociedad y en el aspecto económico, pudiendo ser vista en el campo del turismo como la diferencia entre una expectativa previa y la realidad.**

En numerosas ocasiones lo que se perciben son síntomas o señales de verdaderos problemas, a esto se añade que según la perspectiva de quien observe el entorno, descubrirá problemas u oportunidades. Se toma en



consideración además los fenómenos de la **policausalidad y efectos múltiples**, que explican cómo una causa puede tener múltiples efectos y al mismo tiempo un efecto puede ser resultado de una conjunción de diferentes factores.

La identificación de problemas se puede obtener por cualquiera de los métodos de generación de ideas que permite obtener un amplio rango de áreas. Tomando en cuenta toda la información reunida a lo largo del procedimiento hasta ese momento y que deberá estar presentada en las cartulinas fijadas en una pared, se procede a identificar todos los problemas existentes que afecten el desarrollo del producto turístico.

**Objetivo:**

Construir el árbol de problemas mediante saberes organizacionales significados por las dimensiones teóricas del producto turístico para su mejora y desarrollo.



1. Entrevistar a cada actor participante, a los cuales se les solicitará realizar un levantamiento de problemas, reflejando aquellos que a su consideración afecten la gestión y desarrollo del producto turístico.

2. Reducir el listado inicial para obtener una cifra manejable de problemas.

Para llevar a cabo este proceso se pueden utilizar instrumentos que logre el consenso entre ellos: la aplicación de un modelo de valoración de criterios, que estarán compuestos por factores que se valoran mediante escala, incluyendo las preguntas filtros, la votación ponderada.

Finalmente el listado resultante se lleva a la siguiente matriz:

| Dimensiones \ Niveles | Producto en sí | Oferta | Demanda |
|-----------------------|----------------|--------|---------|
| <b>MACRO</b>          |                |        |         |
| <b>MESO</b>           |                |        |         |
| <b>MICRO</b>          |                |        |         |

En el **nivel micro** se identificarán los problemas que dependen de la unidad de análisis, en el **nivel meso**, los problemas que dependerán del nivel que gestione el nivel micro, mientras que al **macroentorno** corresponderán las políticas que regulan esas relaciones. A su vez, en el eje de análisis **producto en sí**, se ubicarán aquellos problemas relacionados con atributos del producto; en la



dimensión **oferta** se relacionarán aquellos que se derivan del entramado empresarial; y en la dimensión **demanda** se incluirán aquellos relacionados con las necesidades y expectativas de los turistas.

3. Desglosar el instrumento propuesto anteriormente por dimensiones, (**figura 5**) para poder determinar los problemas específicos de cada una, exhortando a cada participante a elaborar un problema global del producto turístico.
4. Tomar una cartulina y colocarla al lado de las restantes con cada instrumento.
5. Elaborar una conclusión de lo reflexionado.

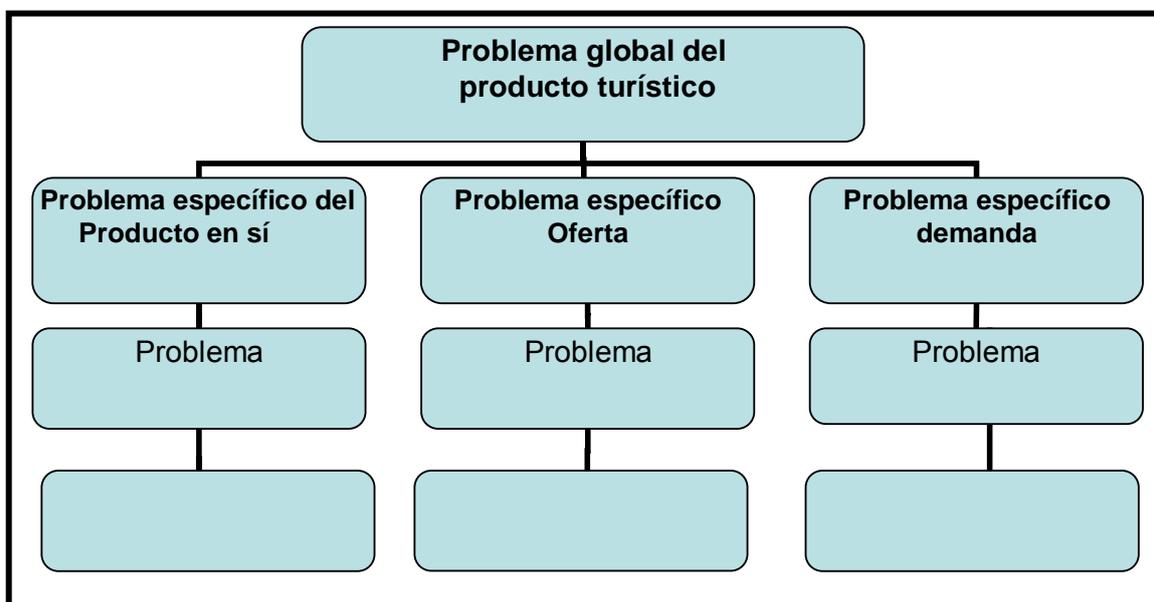


Figura 5: Modelo del árbol de problemas

### Resultados esperados:

Se identifican y localizan los problemas relacionados únicamente con su nivel.

Se identifica un problema específico que impida el desarrollo del producto turístico en cada dimensión.

Se identifica un problema global que impida el desarrollo del producto turístico.



## Fase II: Oportunidades de desarrollo del producto turístico.

### Paso 5: Construcción del árbol de objetivos.

En una nueva sección de trabajo los participantes deberán determinar los objetivos a seguir para resolver los problemas identificados para el producto turístico.

**Objetivo:** ↘

Determinar las posibilidades de mejora del producto turístico desde la puesta en positivo de los problemas para definir con mayor precisión los objetivos de su desarrollo.

**Actividades:**

1. Basado en los problemas identificados en el ejercicio anterior se busca la puesta en positivo de los mismos, para llegar a objetivos específicos de cada problema. Para ello se utiliza un modelo de árbol de objetivos propuesto (**figura 6**).
2. Determinar un objetivo general para resolver el problema global que afecta el desempeño del producto turístico.
3. Reflexionar y exponer conclusiones.

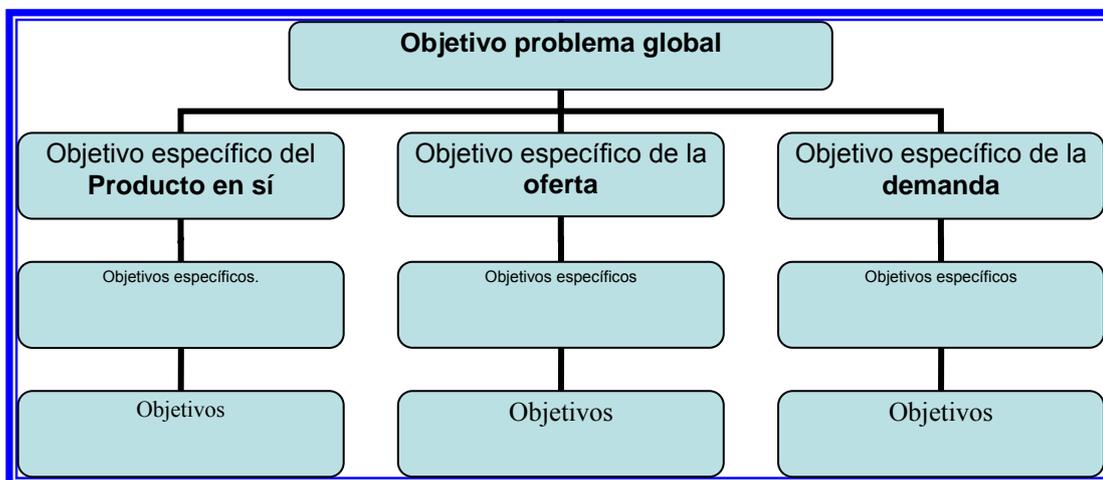


Figura 6: Modelo del árbol de objetivos.

### Paso 6: Estrategia de activación de actores.

**Objetivo:** ↘

Activar cada actor en función de su objeto social para la obtención de los objetivos de desarrollo del producto.



La estrategia se define a partir de la determinación de objetivos comunes a un grupo de actores, tomando los resultados del paso anterior, evidenciando los posibles conflictos y los mediadores.

| Objetivo común | Actores que participan | Posibles conflictos. | Actores mediadores. |
|----------------|------------------------|----------------------|---------------------|
|                |                        |                      |                     |
|                |                        |                      |                     |

**Tabla 2:** Estrategia de activación de actores.

**Resultados esperados:**

Se determinan objetivos específicos relacionados con cada dimensión.

Se identifica un objetivo para el problema global del producto.

Se define para cada objetivo de desarrollo los actores involucrados y los posibles conflictos que puedan generarse.

**Fase III: Plan de desarrollo del producto turístico.**

**Paso 7: Determinación de un plan de acción.**

El plan de acción como plan operativo o plan de trabajo, concreta en primera instancia el grupo de acciones que darán cumplimiento a los objetivos determinados en la etapa anterior. Las acciones concretas serán cuantificables, medibles, programables, susceptibles de presupuestar y permitir su asignación entre los distintos responsables de su ejecución. La calendarización de las acciones a nivel del Plan de Acción puede ser ejecutada en forma práctica y sencilla mediante el empleo de una gráfica de Gantt (Anexo 7).

**Objetivo:** 

Determinar un plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos.

**Actividades:**

1. Convocar una nueva sección de trabajo en grupo.
2. Seleccionar los objetivos específicos de cada dimensión extraídos del árbol.



Se establecen como objetivos-indicadores todos los que tributan a cada objetivo específico, de acuerdo con la disposición del árbol. Luego se precisa responder las interrogantes: **(qué- quién- cómo- dónde- con qué- cuando).**

3. Reflejar los resultados en la tabla 3:
4. Que los participantes expongan sus conclusiones.

|                                   |            |              |             |              |                |               |
|-----------------------------------|------------|--------------|-------------|--------------|----------------|---------------|
| Objetivos<br>específicos          |            |              |             |              |                |               |
| Indicadores                       |            |              |             |              |                |               |
| <b>Resultados<br/>específicos</b> | <b>Qué</b> | <b>Quién</b> | <b>Cómo</b> | <b>Dónde</b> | <b>Con qué</b> | <b>Cuándo</b> |
|                                   |            |              |             |              |                |               |
|                                   |            |              |             |              |                |               |

**Tabla 3:** Estructura del plan de acción.

**Paso 8: Plan de activación de actores.**

La estrategia de activación de actores deriva el plan de activación que contempla cada objetivo y actor responsable, logrando definir la posición de cada uno ante los resultados a alcanzar.

|                                   |                        |                         |                                 |
|-----------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| <b>Resultados<br/>específicos</b> | <b>¿Quién ayudará?</b> | <b>¿Quién limitará?</b> | <b>¿Quién<br/>intermediará?</b> |
|                                   |                        |                         |                                 |
|                                   |                        |                         |                                 |
|                                   |                        |                         |                                 |

**Tabla 4:** Estructura del plan de activación de actores.

**Resultados esperados:**

Se determina un plan de desarrollo del producto turístico.



**Fase IV: Evaluación.**

**Paso 9: Evaluación sumativa. Indicadores de seguimiento.**

**Objetivo:**

Determinar el cumplimiento de la aplicación de las acciones a partir del establecimiento de indicadores para obtener los objetivos previstos.

Una de las funciones principales de la administración es el control, que permitirá medir si se cumplen los objetivos, las desviaciones en el proceso, lo cual conduce a la retroalimentación del sistema de gestión de productos turísticos en el caso particular de la investigación. Cabe señalar que dichos indicadores requieren revisión constante. Sobre la experiencia adquirida más los nuevos conocimientos se logrará establecer cuáles indicadores miden objetivamente el plan.

| <b>Indicadores de seguimiento</b> | <b>Observación</b>   |
|-----------------------------------|--|
| % de cumplimiento del plan        | Cantidad de objetivos cumplidos, acciones realizadas sobre el total. |
| Indicadores turísticos            | Estado actual  |
| Otros                             | Valorados por las condiciones propias                                |

**Tabla 5: Indicadores de evaluación del plan de acción.**

**Paso 10: Evaluación acumulativa. Indicadores de cambio.**

**Objetivo:**

Valorar el cambio en los resultados de la gestión del producto turístico a partir de la aplicación del plan de desarrollo.

Se valorará el impacto producido por la realización de las acciones en ingresos, incremento estancia, incremento de los turistas, nuevas relaciones empresariales determinadas por el número de acuerdos.

**Resultados esperados:**

1. Se establecen los indicadores de seguimiento del plan de desarrollo.
2. Se establecen indicadores de cambio que midan el impacto de las acciones realizadas.



### Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento para el análisis de la gestión del producto territorial.

Existe suficiente evidencia del cambio en las tendencias del turista. La rapidez del crecimiento del turismo cultural frente a las tradicionales ofertas de sol y playa, la puesta en valor del patrimonio, la inclinación hacia prácticas sostenibles, son los factores que motivan el impulso de la actividad turística en el entorno de la ciudad de Bayamo, considerando su potencial en materia de recursos socio-culturales y naturales que le rodean.

Para determinar un grupo de expertos se realizó un muestreo intencional. La muestra finalmente quedó en 15 expertos (**anexo 6**). Una vez seleccionado el grupo de expertos se sustrajo por medio de la aplicación de entrevista (**anexo 4**) toda la información referente a la concepción del producto por parte del grupo de expertos.

#### Fase I: Diagnóstico del producto turístico.

##### Paso I: Descripción del producto turístico.

Del total de 15 aproximaciones conceptuales obtenidas, se extraen las variables mediante un proceso en el que se separan las conjunciones, preposiciones, artículos, sinónimos y otros conectores, y las variables repetidas. El total final quedó en 52, para luego ubicarlas en el modelo de descripción.

| <b>VARIABLES</b>     |                        |                     |
|----------------------|------------------------|---------------------|
| 1-Bienes             | 19-Potencialidades     | 37-Ocio             |
| 2-Servicios          | 20-Características     | 38-Bienestar        |
| 3-Visitantes         | 21-Acogimiento         | 39-Satisfacción     |
| 5-Necesidades        | 23-Residencia habitual | 41-Comercialización |
| 6-Expectativas       | 24-Territorio          | 42-Entidades        |
| 7-Producto terminado | 25-Viajes turísticos   | 43-Diseño           |
| 8-Clientes           | 26- Oferta             | 44-Organización     |
| 9-Ventas             | 27-Tradiciones         | 45-Planeamiento     |
| 10-Paquete turístico | 28-Naturaleza          | 46-Región           |
| 11-Incentivador      | 29-Recorridos          | 47-Propósitos       |
| 12-Turistas          | 30-Combinación         | 48-Senderos         |
| 13-Mezcla            | 31-Educación           | 49- Disfrute        |
| 14- Requerimientos   | 32-Deportes            | 50-Diversión        |
| 15- Cumplimiento     | 33-Recreación          | 51-Descanso         |
| 16- Historia         | 34-Alimentos           | 52-Conocimientos    |
| 17- Cultura          | 35-Transporte          |                     |
| 18-Consumo           | 36-Alojamiento         |                     |



|       | Producto en sí  | Oferta   | Demanda  |
|-------|---|--|--|
| MACRO | Viajes turísticos<br>Paquetes turísticos  | Diseño<br>Organización<br>Planeación<br>Comercialización                         | Necesidades<br>Expectativas<br>Características<br>Propósitos<br>Residencia habitual.<br>Ocio   |
| MESO  | Opcionales  | Región<br>Entidades  |  |
| MICRO | Bienes<br>Servicios<br>Alimentos<br>Transporte<br>Alojamiento<br>Potencialidades<br>Historia<br>Naturaleza<br>Cultura<br>Tradiciones<br>Música<br>Valores educativos<br>Deporte<br>Incentivos<br>Recreación<br>Recorridos<br>Senderos<br>Producto terminado.<br>Hoteles | Diseño<br>Lugar<br>Alimentos<br>Transporte<br>Alojamiento<br>Bienes<br>Servicios | Estancia<br>Consumo<br>Requerimientos<br>Diversión<br>Descanso<br>Conocimientos<br>Disfrute<br>Bienestar<br>Satisfacción<br>Nuevas vivencias |

Cuadro 2.1: Disposición final de variables en el modelo de descripción.



En las aproximaciones conceptuales aportadas por el grupo entrevistado prima un criterio general en cuanto a la finalidad del producto: la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes. En otras valoraciones se encuentra que, un primer grupo de criterios conviene en asociarlo a la prestación de diferentes bienes y servicios; entretanto, un segundo se inclina hacia la combinación de elementos.

La dimensión **demanda**, presenta una particularidad en el nivel medio al no identificarse variables.

Al analizar el modelo se contemplan categorías e ítems que coinciden con las concepciones teóricas; pero no están reconocidas todas las posibles, falta en algunos casos, visión respecto a lo que constituye un producto turístico. La conclusión fundamental muestra que las posiciones en cada concepción están determinadas por el contexto espacial donde se desarrollan los gestores-actores.

## **Paso 2: Determinación de las oportunidades de desarrollo de la concepción organizacional del producto turístico.**

La resultante de la descripción realizada en el paso anterior, significada por el empleo de dimensiones, conduce al rápido análisis de las siguientes interrogantes.

Del «**producto en sí**» en el nivel micro, por la importancia que adquiere al concentrar el mayor número de atributos, que solo en determinadas ocasiones y lugares específicos generan la atracción de turistas: hotel, bienes, servicios, etc.:

1. ¿Son contempladas todas las alternativas posibles de atributos que precisan ser gestionados para que el turista construya su producto?
2. De los descritos para el microentorno ¿logran todos satisfacer las necesidades que motivaron el viaje?
3. ¿Cuál es la estructura de atributos determinantes en la satisfacción del turista?
4. ¿Son los bienes y servicios, la motivación de viaje del segmento de mercado internacional de la ciudad?
5. ¿Es el hotel un atributo determinante en la decisión de viaje en el caso particular?



6. ¿Logran integrarse siempre en un producto turístico los recursos citados: historia, playa, naturaleza, gastronomía y hoteles?

En la dimensión «**demanda**» la selección realizada reconoce la existencia de las necesidades y expectativas del cliente, que en el espacio de destino se transforman en un conjunto de beneficios. Las valoraciones a realizar plantearían cómo lograr la elasticidad del producto específico para satisfacer todas las necesidades cambiantes de la demanda.

De esta forma en el nivel meso donde no se identifica para esta dimensión ninguna variable se propone la inclusión de aquellas que facilitan beneficios aún cuando se enfrenten a una demanda variable.

- **Valor añadido** (a los recursos turísticos).
- **Competitividad** (de productos y servicios).
- **Innovación y mejora constante.**

Las respuestas proporcionan un marco de reflexión para identificar oportunidades de crecimiento de la concepción organizacional

| CATEGORÍAS                             | CONCEPTUALIZACIÓN   | CONCEPCIÓN.   |
|--|---|---|
| <b>Función del producto.</b>           | Satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes. | Igual.  |
| <b>Atributos.</b>                      | Multiatributos, más detallados.                             | Multiatributos pero limitados por el contexto práctico de los gestores. |
| <b>Análisis del producto.</b>          | Por dimensiones.  | Por organizaciones de servicios.  |
| <b>Configuración del producto.</b>     | Conglomerado de atributos tangibles e intangibles.          | Bienes y servicios.   |
| <b>Integración.</b>                    | Hacia la integración de componentes.                        | Parcialmente concebida.   |
| <b>Enfoque de la oferta turística.</b> | Post-fordista.  | Fordista.   |
| <b>Enfoque económico.</b>              | De oferta y demanda.  | De demanda.   |

Tabla 1.2: Comparación entre concepciones teóricas y empíricas. Elaboración propia.



**Paso 3: Activación de actores del producto turístico.**

Después de obtener los resultados de este ejercicio con el instrumento aplicado al grupo de expertos en la primera parte de la fase, se logra en consenso identificar un conjunto de 20 actores del producto turístico, algunos agrupados de acuerdo con su función, lo que requiere un mayor grado de precisión en estudios posteriores. Los actores identificados se califican por el grupo de expertos como los más importantes para el desarrollo del producto turístico.

| <b>Clasificación</b> | <b>Actores</b>   |
|----------------------|--|
| A <sub>1</sub>       | Delegación MINTUR (100% consenso)                                      |
| A <sub>2</sub>       | Gobierno municipal.  |
| A <sub>3</sub>       | PCC municipal.   |
| A <sub>4</sub>       | Grupo hotelero Islazul- Encanto- CUBANACAN                             |
| A <sub>5</sub>       | Agencias de viaje receptoras Ecotur- Gaviota tour- Cubanacan Havanatur |
| A <sub>6</sub>       | Extrahoteleros:<br>Palmares - Caracol                                  |
| A <sub>7</sub>       | Transportistas: Transtur- Cubataxi                                     |
| A <sub>8</sub>       | Infotur  |
| A <sub>9</sub>       | FORMATUR - Universidades   |
| A <sub>10</sub>      | De apoyo al turismo.<br>Fintur –Turempleo- ITH- Emprester              |
| A <sub>11</sub>      | Cultura  |
| A <sub>12</sub>      | Patrimonio   |
| A <sub>13</sub>      | INDER  |
| A <sub>14</sub>      | Planificación física   |
| A <sub>15</sub>      | Gastronomía  |
| A <sub>16</sub>      | CITMA  |
| A <sub>17</sub>      | ACCS   |
| A <sub>18</sub>      | Viales   |
| A <sub>19</sub>      | Proveedores  |
| A <sub>20</sub>      | Flora y Fauna  |



Seguidamente se determina el grado de influencia de cada actor sobre el producto turístico:

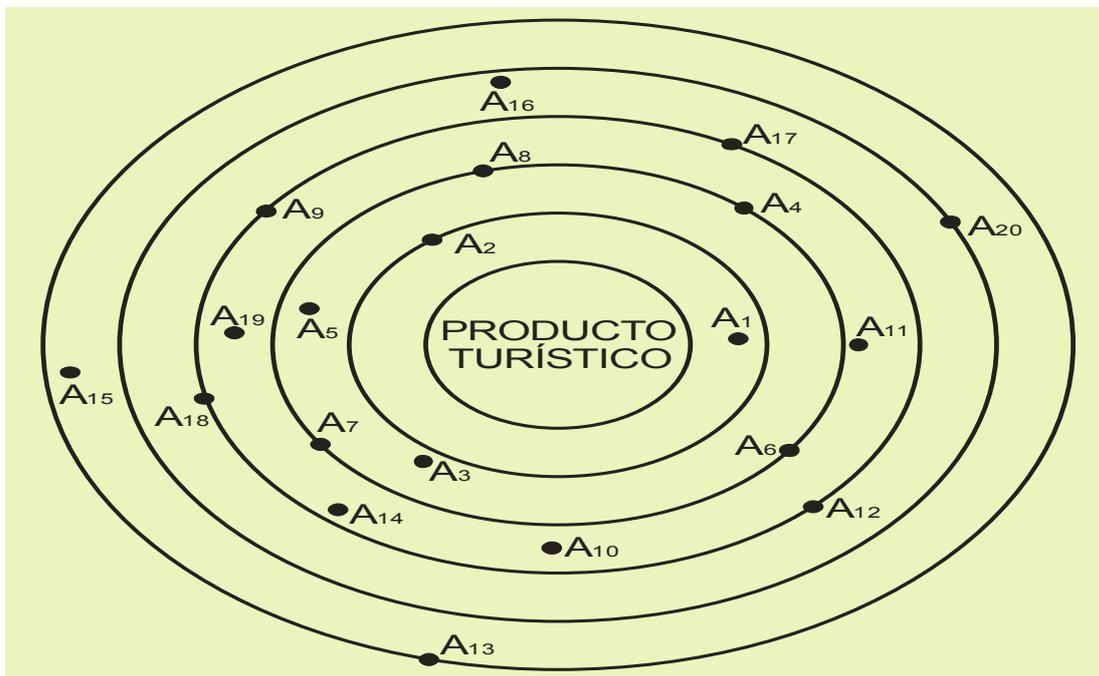


Figura 4.1: Influencia de los actores sobre el producto turístico.

#### Identificación de los actores activos y pasivos del sistema.

Los resultados de la matriz (anexo 8) en la que se definieron los expertos el grado de influencia de cada actor sobre otro, muestran:

##### Actores activos:

- ✓ Delegación Mintur
- ✓ Gobierno
- ✓ PCC
- ✓ Planificación Física
- ✓ CITMA
- ✓ Proveedores de servicios y productos al turismo.

##### Actores pasivos:

1. Recreación (INDER)
2. Gastronomía
3. Infotur
4. Patrimonio
5. Flora y Fauna



Al valorar el listado se observa cómo a pesar de las propias entidades turísticas no se encuentran dentro de los elementos pasivos tampoco se reconocen dentro de los activos. Para el caso de los actores pasivos sobresale el caso de Infotur, lo que debe ser estudiado por la importancia de este servicio.

**Fase IV: Árbol de problemas:**

Los resultados de la entrevista muestran un conjunto de 73 posibles “problemas”. El paso siguiente para crear el árbol se centró analizar objetivamente todas las situaciones para evadir la confusión que puede presentarse entre problemas “sintomáticos” y problemas “esenciales”. Luego se agruparon siguiendo el procedimiento usado en la primera fase. La resultante es un desglose de cada problema por nivel y dimensión, que estratégicamente indica cuáles son las aristas de los problemas y a qué nivel está su solución

**Matriz para la dimensión «producto en sí»**

| Niveles | PRODUCTO EN SÍ  |
|---------|---|
| Macro   | 1. Altos precios de la planta hotelera.   |
| Meso    | 2. No se ha diseñado e integrado el producto turístico a pesar de contar con potencial turístico.<br>3. El enfoque de producto incorrectamente aplicado.<br>4. Baja correspondencia entre el diseño de opciones recreativas y culturales, y las posibilidades de la ciudad.   |
| Micro   | 5. La información para turistas no se considera oportuna y su promoción limitada.<br>6. La vida nocturna de la ciudad es pobre.<br>7. No existen guías especializados en temas históricos de la ciudad.<br>8. El dominio de los idiomas inglés e italiano por parte de los trabajadores que atienden las actividades culturales y de servicios en general en la ciudad, limitan las relaciones de los turistas con estos sectores.<br>9. No hay diversificación, desarrollo armónico y con calidad de eventos y manifestaciones culturales.<br>10. Inexistencia de una estrategia comercial producto/mercado.<br>11. Desarticulación de los servicios del producto para su comercialización.<br>12. Oferta del producto en circuito de recorrido. |

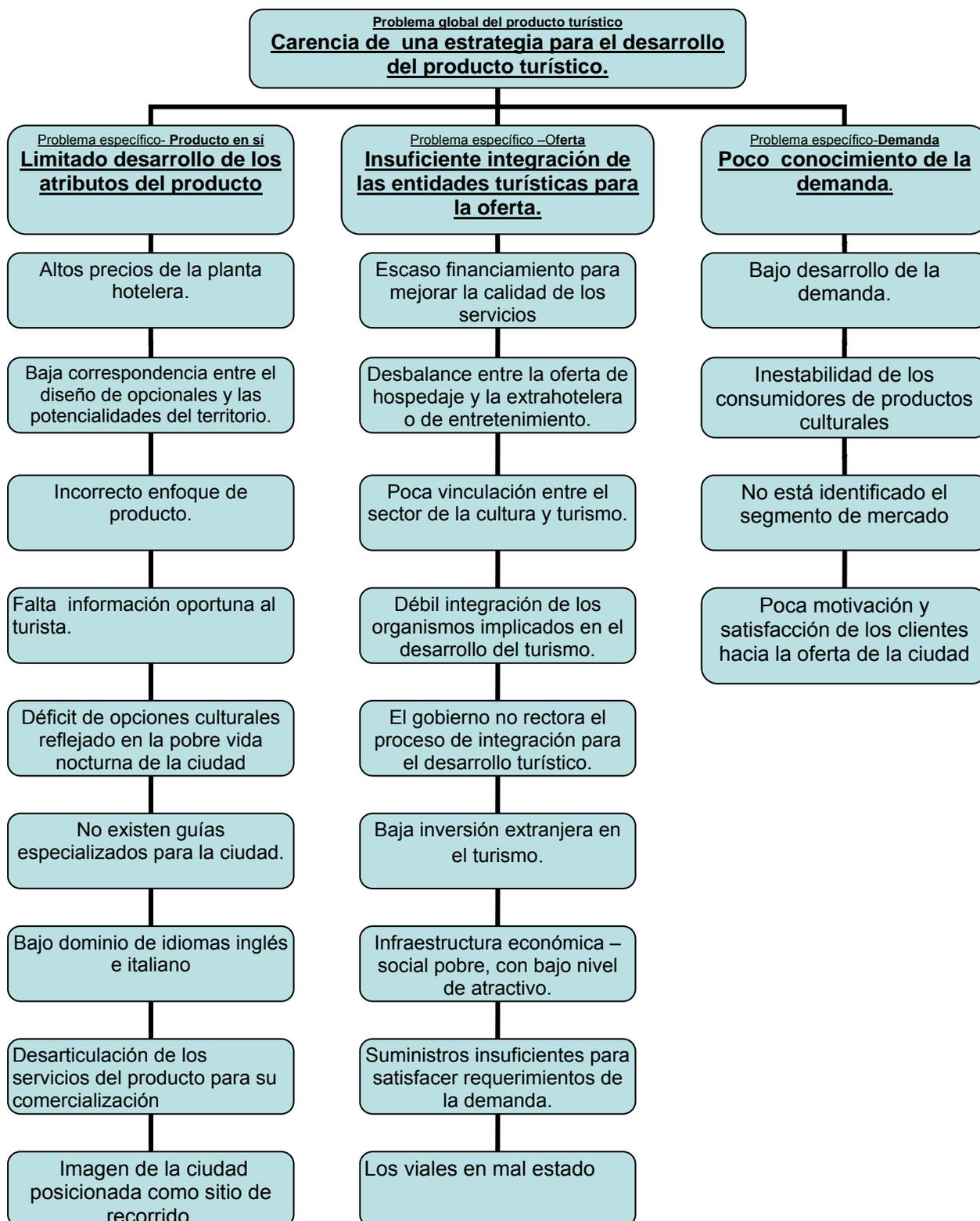


|              | <b>OFERTA</b>   |
|--------------|---|
| <b>Macro</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escaso financiamiento para mejorar la calidad y el confort de los servicios turísticos de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la demanda.</li> <li>2. Centralización en la toma de decisiones para la gestión comercial realizada por casas matrices.</li> </ol>  |
| <b>Meso</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Bajo aprovechamiento de las potencialidades turísticas identificadas para su integración en un auténtico producto turístico.</li> <li>4. Poca vinculación entre el sector Cultura y el turismo, primando relaciones de sentido comercial.</li> <li>5. Débil integración e interés de todos los organismos implicados en el desarrollo del producto.</li> <li>6. El gobierno no funciona como organismo rector de todos los actores involucrados en el proceso de desarrollo del turismo.</li> </ol> |
| <b>Micro</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Pobre infraestructura económico- social del municipio con bajo nivel de atractivo.</li> <li>8. Los viales de acceso al producto deteriorados.</li> <li>9. La gestión logística no garantiza todos los requerimientos de la demanda.</li> </ol>  |

|              | <b>DEMANDA</b>   |
|--------------|--|
| <b>Macro</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestable.</li> </ol>  |
| <b>Meso</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. No está identificada para el producto.</li> </ol>                                |
| <b>Micro</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Poco informada.</li> <li>4. Poco motivado con la oferta de la ciudad.</li> </ol> |



### Árbol de problemas del producto turístico

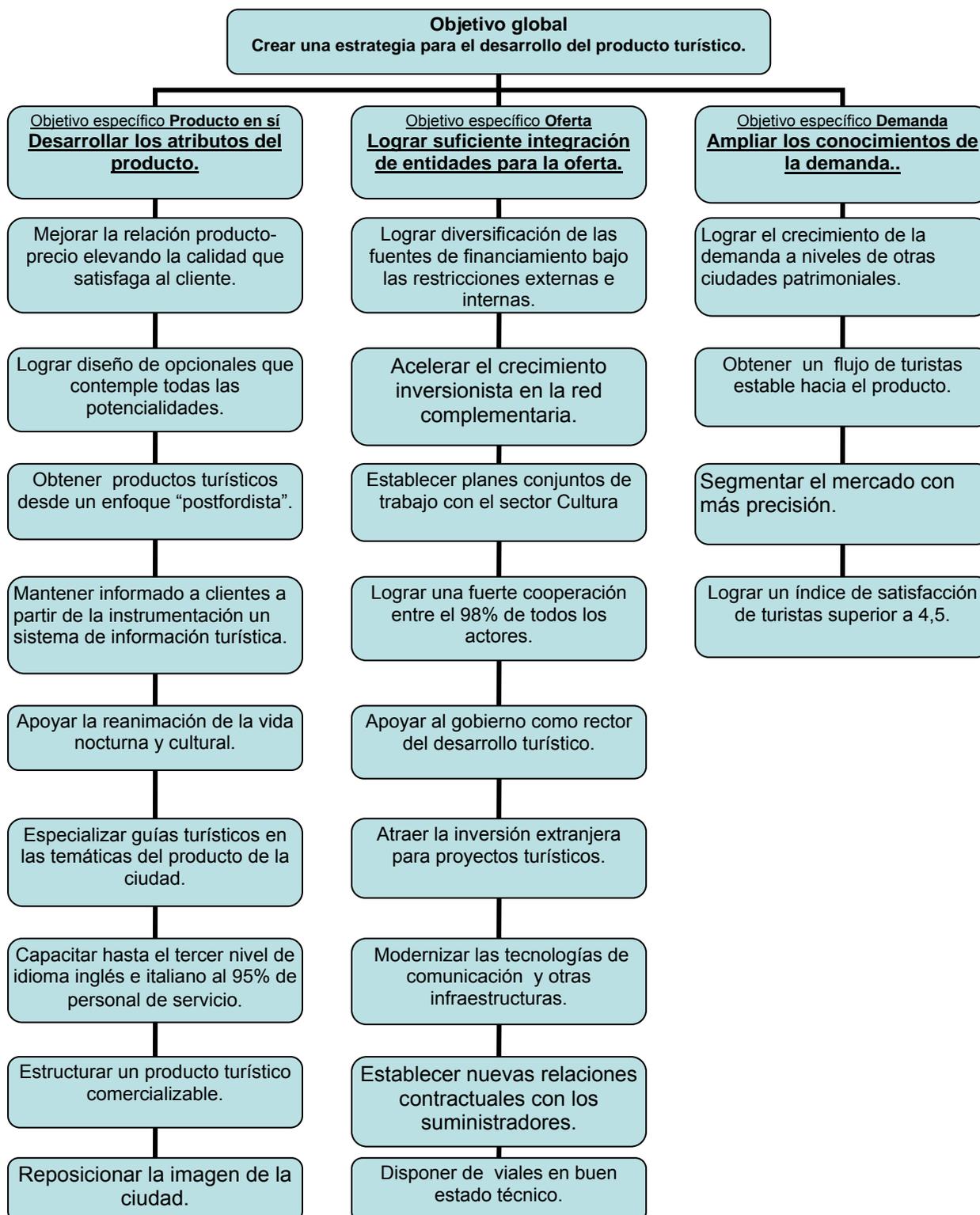




**Fase II: Oportunidades de desarrollo del producto turístico.**

**Paso 5: Construcción del árbol de objetivos**

Se obtiene un árbol de objetivos a partir de la puesta en positivo de los problemas determinados en el paso anterior.





**Paso 6: Estrategia de activación de actores**

| <b>Objetivo común</b>  | <b>Actores que participan</b>   | <b>Posibles conflictos.</b>                           | <b>Actores mediadores.</b>         |
|--|---|---|------------------------------------|
| Relación producto-precio.  | Cadenas<br>Hoteleras<br>Compañías<br>Extrahoteleras<br>Cultura                            | Políticas y financiamiento.                           | Delegación Mintur                  |
| Diseño y estructuración de productos turísticos desde nuevos enfoques. | Infotur<br>Universidades<br>Formatur<br>Entidades turísticas                              | Enfoque<br>Desintegración<br>Objetividad<br>Pesimismo | Delegación Mintur<br>Universidades |
| Reanimación de la nocturnidad y la vida cultural.                      | Cadenas<br>Hoteleras<br>Compañías<br>Extrahoteleras<br>Cultura<br>Planificación<br>Física | Financieros   | Gobierno<br>PCC                    |
| Capacitación   | Formatur<br>Universidad<br>CETUR  | Protagonismo  | Formatur                           |
| Financiamiento al turismo.   | MEF<br>Gobierno   | Prioridades con otros sectores                        | Gobierno                           |
| Mejoramiento técnico de viales.  | Empresa viales<br>Transtur<br>Gobierno  | Intereses específicos<br>Presupuestario               | Gobierno                           |



|   |   |  |                   |
|---|---|--|-------------------|
| Inversión extranjera y modernización de tecnologías | Delegación Mintur<br>Ministerio turismo<br>Gobierno<br>PCC<br>Cías extranjeras<br>MIC                   | Intereses                                  | Gobierno          |
| Comercialización y desarrollo de la demanda         | TT.OO.<br>Comercial Mintur<br>Agentes comerciales<br>hoteleros<br>extrahoteleros y<br>agencias de viaje | Conocimientos<br>Alcance<br>Presupuestario | Comercial Mintur  |
| Crecimiento demanda                                 | Entidades turísticas<br>Cultura<br>Proveedores<br>Instituciones financieras.                            | Cambio monetario<br>Organización           | Delegación Mintur |

**Fase III: Plan de desarrollo del producto turístico.**

**Paso 7: Determinación de un plan de acción.**

Los objetivos propuestos por dimensión condicionan la especificidad de las acciones. Las principales estrategias sobre la cual se regirán son: de integración, producto/mercado, sostenibilidad. Se valora que muchas acciones propuestas llevan tiempo y costos considerables de ejecución, por lo que se propone solo el plazo de tiempo que toma cumplirlas. A continuación se relacionan un grupo de acciones no especificadas dentro del plan de acción. (**Anexo 9**)



Por la importancia de cambiar el enfoque de **producto turístico**, se creará un grupo territorial que deberá realizar las siguientes acciones específicas para el diseño de “experiencias integrales”<sup>26</sup>.

Levantamiento de potencialidades turísticas.

Realizar análisis DAFO

Confirmar la potencialidad turística de nuevas zonas.

Definir la visión estratégica.

Definir los objetivos.

Conceptualizar el producto y establecer dimensiones.

Estructurar el producto específico de la ciudad:

- diseño del mix de servicios;
- diseño y organización del proceso de prestación.

Análisis de viabilidad económica para los tres primeros años: estudio de demanda; calcular gastos de explotación; estimación de ingresos; punto muerto; estimar la inversión y el beneficio.

#### **Comercialización:**

Activar grupo de trabajo compuesto por los agentes comerciales del territorio. (Propuesta realizada por profesora FORMATUR).

Crear página Web.

#### **Innovación y mejora:**

Aplicación de métodos científicos.

Diseñar nuevos servicios con atributos del tipo *articulado*. (ejemplo: Cybercafé, paseos en bote por el balneario “La Vega”, rediseñar el confort de coches para recorridos, actividades al aire libre con equipamiento disponible, venta de paquetes de alimentos para excursiones y recorridos)

---

<sup>26</sup> Nuevo enfoque a aplicar en la gestión y desarrollo de productos turísticos. Corriente actual de investigación en materia de productos turísticos.



**Paso 8: Plan de activación de actores.**

| <b>Resultados específicos</b>                                   | <b>Quién apoyará</b>                               | <b>Quién limitará</b>                            | <b>Quién intermediará</b>                      |
|---|--|--|--|
| Buena relación precio-producto.                                 | Hoteleros<br>Palmares<br>Formatur<br>Universidades | Dirección Mintur                                 | <b>Delegación MINTUR</b>                       |
| Nuevo enfoque de productos turísticos.                          | Formatur<br>Universidades                          | Delegación Mintur                                | <b>Universidades</b>                           |
| Efectividad del sistema de información al turista.              | Infotur  | Viales<br>Gobierno                               | <b>Delegación MINTUR</b>                       |
| Nuevos servicios y horarios nocturnos.                          | Entidades del turismo<br>Cultura                   | Trabajadores<br>Gobierno<br>Planificación física | <b>Cultura</b>                                 |
| Capacitación idiomática y especializada a guías y trabajadores. | Formatur   | Trabajadores                                     | <b>Dirección Recursos Humanos de entidades</b> |
| Nueva imagen  | Cultura<br>Mintur<br>Entidades<br>Gobierno<br>ACCS | Gobierno<br>Mintur                               | <b>ACCS</b>                                    |
| Mayor financiamiento  | Delegación Mintur<br>ONG<br>Gobierno               | Dirección nacional                               | <b>Gobierno</b>                                |
| Comercialización promoción desde                                | Delegación Mintur (comercial)                      | Casas matrices de grupos hoteleros               | <b>Grupo comercial</b>                         |



|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| espacio local.                                  | Grupo comercial.<br>ACCS<br>Infotur   | extrahoteleros.                                | <b>territorial.</b>                        |
| Alianzas para desarrollo territorial.           | Delegación Mintur<br>Gobierno<br>Otros organismos territoriales y nacionales. | En dependencia de intereses.                   | <b>Gobierno o PCC</b>                      |
| Inversiones extranjeras.                        | Entidades hoteleras extrahoteleras, transportistas.                           | MINVEX   | <b>Gobierno y PCC</b>                      |
| Modernización y desarrollo de infraestructuras. | Entidades turísticas otros organismos e instituciones.                        | Dirección nacional<br>Mintur<br>Gobierno       | <b>Delegación Direcciones sectoriales.</b> |
| Gestión de suministros más eficiente.           | Entidades turísticas.   | Proveedores únicos.                            | <b>Gobierno</b>                            |
| Buen estado de viales                           | Delegación Mintur<br>Gobierno   | Empresa viales                                 | <b>Gobierno</b>                            |
| Crecimiento demanda                             | Delegación turismo<br>Entidades turísticas.                                   | MEP<br>Casas matrices<br>compañías turísticas. | <b>Delegación Mintur</b>                   |
| Flujo turístico estable                         | Cultura<br>Entidades<br>Salud   | Entidades<br>Agentes comerciales               | <b>Delegación Mintur</b>                   |



**Fase IV: Evaluación.**

**Paso 9: Evaluación sumativa. Indicadores de seguimiento.**

Muchos indicadores mostrarán la medida de cumplimiento de los objetivos en un plazo más largo, por lo que se sugiere crear una base de datos que permita corregir desviaciones.

| Indicadores de seguimiento         | Observación   |
|------------------------------------|---|
| % de cumplimiento del plan.        | Relación de las acciones realizadas entre el total de acciones. |
| Cumplimiento de los plazos         | Revisar circunstancias externas que afecten los plazos.         |
| Gastos de implantación de acciones | Fuentes establecidas y coordinadas                              |
| Recursos financieros               | Disponibilidad.   |
| Inversiones y créditos             | Aprobadas   |
| Indicadores turísticos             | Antes de aplicar el plan.                                       |

**Paso 10: Evaluación acumulativa. Indicadores de cambio.**

Solo se proponen los indicadores que medirán el impacto producido por la aplicación de las acciones, lo cual será verificable en futuras investigaciones.

Ámbitos de impacto:

**Desarrollo:** producto turístico creado, número de servicios, alto nivel de calidad percibida, modernización lograda, nuevas relaciones de proveeduría logradas.

**Mercado:** niveles de satisfacción (ISCE)<sup>27</sup> modificaciones en el período de estadía, incremento en ingresos, impacto de la promoción, mejora en los servicios de información turística, nivel de servicio<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Índice de satisfacción del cliente externo.

<sup>28</sup> Cordialidad, seguridad, comunicación, atención, etc.



**Económico:** comportamiento de los gastos de los turistas, impacto generado por la creación del producto. Volumen de inversión; rentabilidad del sector; volumen de ventas de los proveedores; alianzas establecidas; empleos generados.

**Innovación y mejora continua:** incorporación del producto a circuitos turísticos más desarrollados; número de investigaciones aplicadas; registro del ciclo de vida del producto o productos; nuevos atractivos valorados como únicos en el producto.

Los resultados de esta evaluación determinan las limitaciones y correcciones necesarias que deben realizarse, así como la efectividad de las acciones.

## **2.5- Validación del procedimiento mediante criterios de expertos.**

Para la validación del procedimiento, se seleccionó un grupo de expertos al que se le aplicó encuesta (**anexo 10**) para determinar primeramente su coeficiente de competencia, y una vez probada, se valida la relevancia del procedimiento.

### **Composición de la muestra:**

El grupo seleccionado tiene un coeficiente de competencia alto, el promedio de todos fue de 0,84 lo cual es un buen resultado.

### **Composición del grupo de expertos:**

La muestra quedó conformada fundamentalmente por especialistas de las entidades turísticas, directores de entidades, especialistas comerciales, investigadores vinculados al turismo de la universidad, así como profesores de la escuela de hotelería y turismo. La experiencia laboral se comporta en un rango de 9 a 37 años, mientras que la experiencia investigativa se encuentra entre 5 y 28 años en el 100% de los casos.

El 75% son master en investigaciones relacionadas o propias del turismo, mientras que el 16 % corresponde a doctores.



| Ranks |           | Test Statistics          |        |
|-------|-----------|--------------------------|--------|
|       | Mean Rank | N                        |        |
| MR    | 3         | Kendall's W <sup>a</sup> | .407   |
| R     | 2         | Chi-Square               | 14.667 |
| AR    | 2         | df                       |        |
| NR    | 2         | Asymp. Sig.              | .002   |

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Al valorar las tablas resultantes del procesamiento de la encuesta que muestra la prueba de concordancia de Kendall<sup>29</sup>, se observa que dicho coeficiente es significativo, mostrando la existencia de concordancia entre los expertos consultados. Para el caso consultado evidencia consenso sobre de los expertos sobre la utilidad del procedimiento realizado para la toma de decisiones que contribuya al alcance de las metas organizacionales turísticas.

El análisis cualitativo obtenido se observa como la mayoría de los expertos coinciden en que las posibles consecuencias de los resultados obtenidos serían: la disminución de los arribos de visitantes a la provincia; la no incorporación del producto a las ofertas de agencias y turoperadores; de forma general señalan como principal consecuencia el estancamiento del desarrollo turístico y social.

A raíz de esto proponen generalmente acciones relacionadas con la implementación de nuevas integraciones entre los organismos y entidades así como la redefinición y diseño del producto turístico, incluyendo en este, los atributos de toda la región. En mayor medida señalan: priorizar la actividad turística de la provincia.

<sup>29</sup> Resultado del procesamiento del SPSS ( versión: 15.0, 2006)



## CONCLUSIONES

1. Para la distinción de los problemas de gestión del desarrollo de productos turísticos se proponen las siguientes dimensiones de análisis: «producto en sí», «oferta» y «demanda», las que son resultantes del análisis bibliográfico realizado.
2. Se elaboró un procedimiento para analizar la gestión de productos turísticos a partir de los saberes de los actores y su significado a partir de dimensiones, que permite la identificación de oportunidades de su desarrollo y la determinación de un plan de acción.
3. Se aplicó el procedimiento propuesto al territorio de Bayamo identificándose como Problema Específico del **producto en sí**: limitado desarrollo de los atributos del producto; Problema Específico de la **Oferta**: falta integración de entidades para la oferta; como Problema Específico de la **Demanda**: bajo conocimiento de la demanda. Ello determina como Problema Global: la carencia de una estrategia para el desarrollo del producto turístico.
4. Al realizar el llenado de la matriz para determinar las relaciones entre los actores se obtuvo la relación de actores activos y pasivos evidenciando pasividad de las entidades turísticas.
5. Los expertos coinciden en que es muy relevante la información obtenida de la aplicación del procedimiento, comprobándose así la hipótesis propuesta.



### **RECOMENDACIONES**

1. Extender la aplicación del procedimiento a otros municipios del territorio para obtener una perspectiva más amplia.
2. Profundizar en el estudio de las dimensiones teóricas que pueden variar según las tendencias de los clientes.
3. Proponer nuevos indicadores del producto, valorando los existentes para su inclusión en un Cuadro de Mando Integral de los Productos Turísticos.
4. Utilizar el estudio como material bibliográfico referenciado para futuras investigaciones en esta temática.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Arcarom i Simón, Ramón: La singularidad de la gestión del turismo en Ámbitos Locales y Regionales. Ediciones CETT. Barcelona. España. (2002)
2. Bigne Alcañiz (2000). Marketing de destino turístico; análisis y estrategias de desarrollo. ESIC. Madrid.
3. Boullón, R (1995): Municipios turísticos. Edit. Trillas. México. Pp. 57-72.
4. CAMISÓN, C. (1996). La empresa turística: Un análisis estratégico, en: Pedreño, A. (dir.): Introducción a la economía del turismo en España. Civitas, Madrid.
5. Colectivo de Autores (1998): Plan de Ordenamiento Urbano y Turístico. Ciudad de Trinidad, DPPF-Sancti Espíritus.
6. Colectivo de autores (2005). Texto de Gestión de Destinos. CETUR. La Habana.
7. Donaire, J.A (1999). El turismo a los ojos del postmodernismo. Una lectura desde la dialéctica socio espacial. Tesis Doctoral. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
8. Garrido, Javier: Turismo de Ocio y Cultural, la Reproducción de Enclaves Originales, de Colectivo de Autores en Impacto del Turismo en el Patrimonio Cultural, La Antigua Guatemala, UNESCO, 1996.
9. Gómez, C (2001). Gestión de la calidad. Libro Aula Mentor. Ministerio de Educación, Cultura, y Deporte. España.
10. González Ferrer. Artículo científico: Marco evolutivo del turismo, pautas para su comprensión. CETUR, Holguín, 2006.
11. González Ferrer, J.R. Artículo científico. Dimensiones de un producto. Resumen de las necesidades y exigencias del cliente. CETUR, Holguín. 2003.
12. Hernández Gutierrez, M. El modelo *Todo incluido* en Cuba. Evolución y perspectiva. Revista Economía y Desarrollo. No.1/Vol.130/Ene-Jun./2002.
13. Hill, B. J. (1995). A guide to adventure travel. Parks and Recreation, September.
14. Holyfield, L. (1999). Manufacturing adventure: the buying and selling of



- emotions. *Journal of Contemporary Ethnography*. Pp. 3-32.
15. Kotler, P. *et al.* Marketing para Turismo, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Madrid. 2004.
16. Lora, S. (2006): Reengineering work: don't automate, obliterate. <http://www.gestiopolis.com>. Visita: 4 de mayo.
17. Martín Fernández, Ramón: Principios, Organización y Práctica del turismo. La Habana. 2004.
18. Martín Fernández, Ramón: "El desarrollo de los productos turísticos: perfeccionamiento de los estudios de concepto y diseño". (Documento) Grupo de gestión hotelera y turismo. Universidad de La Habana. Octubre, 2001
19. Mediano Serrano, L (2002). Incidencia del nuevo consumidor turístico en la estrategia de Marketing. *Revista de dirección y administración de empresas*. Pp.99-117. País Vasco. España.
20. Noda Hernández, Marcia E. (2004). Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
21. Novo Valencia, G. (2001). Diccionario General de Turismo. Ed. Diana. México.
22. OMT (2001): Tourism, 2020. Global Forecast and profiles of Market segments. Vol. 7. Madrid. Spain.
23. Parasuraman, A. Zeithaml y Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de los servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
24. Pérez Campdesuñer, R. (2006). El impacto de la satisfacción de los clientes en el desempeño de un destino turístico. Red interna de la Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya". Cuba.
25. Pérez Campdesuñer, R. (2000): Reflexiones sobre el ciclo de vida del producto. *Revista Ciencia Holguín*. Cuba.
26. Peters, T. (2001): Los tiempos de locura requieren de empresas locas. Seminario. <http://www.resumido.com/>. Visita 15 enero.
27. Promer. Fichas técnicas. Análisis de los Recursos en el negocio turístico. <http://www.promer.cl> . Última visita, 5 de febrero.



28. Rodríguez Fariña. R. y Martín Fernández R. (1991). Organización y técnica del turismo. Ciudad de la Habana. Cuba.
29. Salgado Febles, J. (2005): Comercio electrónico y turismo. CETUR. MINTUR. Ciudad de La Habana.
30. SECTUR. Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal. En: [http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect\\_9247\\_fasciculos\\_de\\_compet](http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_9247_fasciculos_de_compet) última actualización junio del 2006.



**ANEXO 1: Aproximaciones conceptuales de turismo.**

| Referencia              | Concepto de Turismo   |
|-------------------------|---|
| Hunziker Krapf (1942)   | “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen <b>del viaje</b> y la <b>estancia</b> de los no-residentes, en tanto en que no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada”  |
| Przeclawski (1976)      | Es el conjunto de fenómenos de <b>desplazamiento</b> temporal y voluntario <b>ligado al</b> cambio del medio, del ritmo de vida y del contacto personal con el medio natural, cultural y social visitado.   |
| Jafari (1977)           | Turismo es el estudio del <b>hombre fuera de su hábitat</b> usual, de la industria que responde a sus <b>necesidades</b> y de los <b>impactos</b> que ambos tienen en los ámbitos sociocultural, económico y medioambiental del espacio receptor.   |
| Burkart Medlik (1981)   | “los <b>desplazamientos</b> cortos y temporales de la gente a destinos fuera de su residencia y trabajo, y las <b>actividades</b> que realiza durante la estancia en aquel destino”   |
| Mathieson Wall (1982)   | “ <b>Movimiento temporal</b> de la gente, por períodos inferior a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y trabajo, las <b>actividades</b> realizadas durante la estancia y las <b>facilidades</b> creadas para satisfacer las necesidades de los turistas”   |
| Figuerola Palomo (1985) | “acto que supone un <b>desplazamiento</b> que conlleva el <b>gasto de renta</b> , cuyo <b>objetivo principal</b> es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen a través de una actividad productiva, generada mediante una inversión previa”  |
| Urry (1990)             | <p>El turismo es una actividad... que implica que el ocio y el trabajo están organizados como esferas contratantes y reguladas en la <b>práctica social</b>... ..tienen lugar durante el desplazamiento de personas al lugar y donde harán su estadía temporal... manera que se superponen dos fases: una <b>dinámica que es el viaje</b>, y una <b>estática</b>, que es la estancia en el espacio de destino. El viaje y la estancia son realizados a espacios que están fuera del ámbito de residencia y trabajo habitual. Esos espacios se proyectan a partir de la idealización de mitos, las ilusiones, las ensoñaciones y el anhelo... e proyectar en un lugar y un tiempo en la <b>imaginación idealizada del ocio siempre desde la perspectiva del espacio emisor</b>.</p> <p>El espacio es escogido... por la anticipación, especialmente mistificada y fantasiosa... <b>construida y sustentada</b> por una variedad de prácticas turísticas, que crean y reforman la mirada turística: la literatura, la pintura, las revistas, la televisión, el cine...</p> <p>La mirada turística es construida misticamente por signos, de manera que la <b>experiencia turística</b> está formada por una colección de esos signos.... no se desea conocer un espacio sino reconocer esos signos más o menos universales en el espacio.</p> |
| Fuster Lare (1991)      | El turismo es un agregado de <b>cinco consumos</b> : transporte, alojamiento, alimentación, adquisición de bienes y servicios y disfrute de bienes y espectáculos. La conjunción de estos cinco consumos constituye al que lo realiza el turista.   |
| Donaire (1996)          | El conjunto de <b>experiencias y actividades</b> desarrolladas por individuos que se <b>desplazan</b> temporalmente hacia un espacio considerado no cotidiano por <b>razones esencialmente recreativas</b> , así como las diversas <b>formas económicas</b> que pretenden rentabilizar este desplazamiento. Una fenómeno con <b>características antagónicas</b> : es dinámico (viaje) y estático (estancia)   |



|                           |  |
|---------------------------|--|
|                           | estancia); una actividad de masa y una experiencia individual; un agente de devastación paisajística y una vía de preservación o rehabilitación de espacios naturales.   |
| OMT (1998)                | “el turismo comprende las <b>actividades</b> que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con <b> fines</b> de ocio, negocios y otros. Se trata de una definición amplia y flexible”  |
| Uriel y Monfo (2001)      | Las grandes agrupaciones contempladas en la misma son el alojamiento turístico y restauración, las agencias de viajes, actividades complementarias a las turísticas y el transporte que incluye ferrocarril, el transporte de viajeros por carretera, el marítimo, el aéreo y el alquiler de vehículos.  |
| Armadans Tremolosa (2002) | “es una <b>manifestación de ocio</b> , una <b>experiencia subjetiva</b> del individuo que comporta un <b>desplazamiento</b> (aunque se reduzca a un escaso kilometraje) fuera del entorno de residencia habitual, que implica un descubrimiento, una interacción con el medio ambiente y es ante todo una <b>práctica social</b> que permite satisfacer necesidades vitales”   |
| Schulte (2003)            | La definición tradicional del turismo esta basada en el <b>concepto de demanda</b> y se refiere a todas aquellas actividades que realizan las personas que viajan a algún lugar fuera de su entorno habitual por un tiempo menor de un año y con motivos de ocio, diversión, negocios u otros.   |
| Santana Turégano (2003)   | “el turismo se define como una <b>manera particular de relacionarse con el territorio</b> que se caracteriza por la manera en que se <b>mira</b> el territorio. No sólo se “estetiza” la relación, sino que además se mercantiliza”.<br>Cierto es que todas las actividades humanas podrían concebirse como una manera determinada de relacionarse con el territorio, que además, en su inmensa mayoría, contemplan entre sus fines fundamentales la provisión de recursos económicos. Pero el turismo presenta algunas particularidades. El objetivo principal de los turistas en su relación con el medio es obtener de él misma algún tipo de <b>relación placentera</b> , casi siempre relacionada con el goce estético, que es lo que los productores turísticos comercializan. |



**Anexo 2: Cambios cualitativos en la oferta turística a partir del modelo turístico fordista y postfordista desde la perspectiva de los turistas. Fuente: González Ferrer, a partir de Donaire.**

| <b>Categorías</b>                      | <b>Turismo fordista</b>                                      | <b>Turismo postfordista</b>   |
|--|--|---|
| <b>Oferta</b>                          | Homogenización   | Singularidad y especificidad  |
| <b>Forma de producción</b>             | En cadena  | Modular   |
| <b>Autenticidad</b>                    | Teatral  | Hiperrealidad/Autenticidad local  |
| <b>Espacio</b>                         | Concentración espacial                                       | Difusión espacial   |
| <b>Fronteras del espacio</b>           | Precisas   | Imprecisas  |
| <b>Función social</b>                  | Integración  | Diferenciación  |
| <b>Simbolismo del espacio</b>          | Espacio sacralizado, contrapuesto a los lugares industriales | No son contrapuestos a la sociedad industrial, sino que llegan a entremezclarse |
| <b>Actividades</b>                     | Actividades masivas de descanso (playa)                      | Actividades diferenciadoras y múltiples   |
| <b>Tipo de economía</b>                | De escala  | De escala y en red  |
| <b>Tipo de organización industrial</b> | Concentración Industrial<br>Integración Vertical             | Desintegración<br>Subcontratación   |
| <b>Función de los Intermediarios</b>   | Principal  | Menos importante  |



### Anexo 3: Aproximaciones al concepto de producto turístico.

|  |
|--|
| 1. Amalgama de diferentes bienes y servicios ofrecidos como experiencia de actividad al turista. ( <b>Gilber, D.C, 1985</b> )  |
| 2. Serie de elementos tangibles e intangibles que proporcionan satisfacción turística. ( <b>Jiménez, 1986</b> )  |
| 3. Serie de actividades y servicios relacionados con el alojamiento, la alimentación, el transporte, la compra de productos locales y con las giras turísticas, paseos deportes, recreación, etc: que representan los posibles actos de consumo del turista.( <b>Rodríguez Fariñas, 1991</b> )   |
| 4. Integración de los recursos naturales y/o culturales con los respectivos servicios en una unidad que justifique un desplazamiento turístico. ( <b>Plan Federal de Marketing Turístico, 1992</b> )   |
| 5. Conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que puedan satisfacer las necesidades y deseos de un usuario o comprado, bienes y servicios capaces de satisfacer una demanda turística. ( <b>Diccionario de turismo y hotelería, 1993</b> )  |
| 6. Conjunto de atractivos, equipamientos, servicios, infraestructura y organizaciones que satisfacen una necesidad o deseo de los consumidores turísticos. Es ofrecido en el mercado turístico y consumido en el lugar de prestación del servicio lo cual supone un desplazamiento del consumidor desde un lugar de origen a uno de destino, y su posterior retorno al sitio de partida. ( <b>Middlenton, 1994</b> ) |
| 7. Es un sistema, capaz de hacer viajar a la gente (magnetismo), para hacer actividades de ocio (experiencias, vivencias), que satisfacen necesidades (utilidades). ( <b>Bordas, 1994</b> )  |
| 8. Constelación de elementos tangibles e intangibles en particular. ( <b>Valls, 1996</b> )   |
| 9. Es un conglomerado, una amalgama, una c 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. ( <b>Kotler et al, 1997</b> )   |



|  |
|--|
| 10. Conjunto de servicios, compuestos por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística. ( <b>Manuel de la Colina, 1997</b> )  |
| 11. Conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen al mercado con el propósito de satisfacer los deseos y las expectativas de los turistas. ( <b>Diccionario de turismo, 1998</b> )   |
| 12. Es una oferta de servicios que se venden al viajero. ( <b>Instituto Interamericano del turismo, 1998</b> )   |
| 13. Conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores. ( <b>Organización Mundial del Turismo, 1998</b> )   |
| 14. Combinación de bienes y servicios, de recursos e infraestructura, ordenados de forma que ofrezcan unos beneficios al cliente, que consigan satisfacer sus motivaciones y expectativas y que estén disponibles para ser consumidos por los turistas. ( <b>Milio&amp;Cabo, 2000</b> )  |
| 15. Es aquel que cubre una experiencia de viaje desde que sale de su residencia hasta que regresa. ( <b>Oyarzun-Szulewics, 2002</b> )  |
| 16. Cada uno de los servicios que se ofrecen en el mercado turístico. ( <b>Fog, 2003</b> )   |
| 17. Son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas. ( <b>Zárate&amp;Hugo, 2003</b> )  |
| 18. Engloba varios subproductos, una marca con una completa cartera de productos, que representan el verdadero valor añadido, compuesto de una serie de recursos que lo hacen atractivo (playas, clima agradable) y una serie de servicios y equipamientos que permiten al turista disfrutar de los recursos, dotados de infraestructuras adecuadas para que sus atractivos puedan ser disfrutados. ( <b>López, 2004</b> ) |
| 19. Compuesto no solo por la cesta de bienes y servicios que consumen los turistas sino también por el grado de satisfacción de las expectativas que albergan cuando eligen un determinado destino. ( <b>Soledad Bravo, 2004</b> )   |
| 20. Bienes y servicios dirigidos a satisfacer los requerimientos y gustos de los turistas. ( <b>www: fundaciofiac.com (2005)</b> )   |



---

#### **Anexo 4: Entrevista al grupo de expertos.**

Estimado profesional del turismo:

A fin de lograr una mejor comprensión del comportamiento del turismo en la región granmense, específicamente del producto turístico Bayamo, se le solicita, tomando en cuenta su desempeño como actor del turismo, que responda coherente y con la mayor seguridad posible las siguientes interrogantes. Le agradecemos su cooperación. Tenga presente que esta encuesta no constituye en ninguna medida una comprobación de su estado de conocimientos.

1. Según su criterio ¿cómo definiría producto turístico?
2. Basado en su experiencia, liste más de 5 posibles problemas que a su entender afecten el desarrollo del producto turístico “Bayamo”.



## Anexo 5: Encuesta aplicada para determinar actores

Gestor turístico:

Siendo usted un experto a consultar para la investigación del Producto Turístico en Bayamo, se le solicita responder la siguiente encuesta, que tiene como objetivo, determinar los actores del producto turístico y dentro de ellos los gestores del cambio. Se le agradece su ayuda por anticipado.

1. Liste todos los actores que a su consideración participan en el desarrollo del producto turístico "Bayamo", tomando en cuenta que estos pueden ser: personas, incluido usted, grupos, e instituciones (políticas, legislativas, etc.)

A<sub>1</sub>:

A<sub>2</sub>:

A<sub>3</sub>:

A<sub>4</sub>:

A<sub>5</sub>:

A<sub>6</sub>:

A<sub>7</sub>:

A<sub>8</sub>:

A<sub>9</sub>:

A<sub>10</sub>:

A<sub>11</sub>:

A<sub>12</sub>:

A<sub>13</sub>:

A<sub>14</sub>:

A<sub>15</sub>:

A<sub>16</sub>:

A<sub>17</sub>:

A<sub>18</sub>:

A<sub>19</sub>:

A<sub>20</sub>:

A...:

a)- Si usted tuviera que realizar un proyecto importante para el desarrollo del producto turístico y tuviera que escoger a tres actores del mismo, escogiera a:

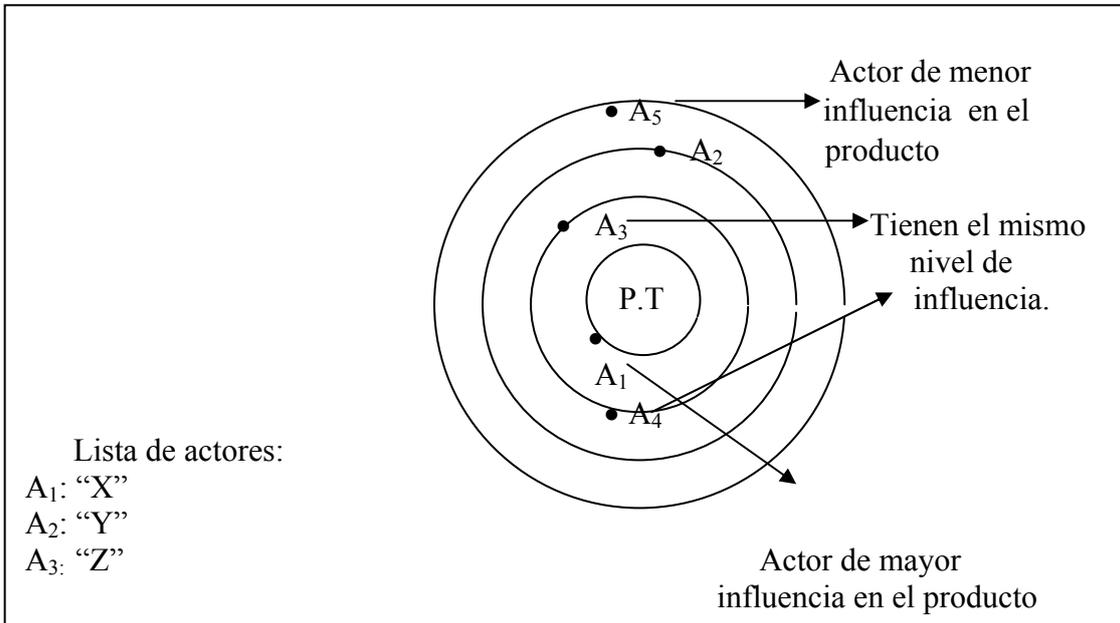
1.

2.

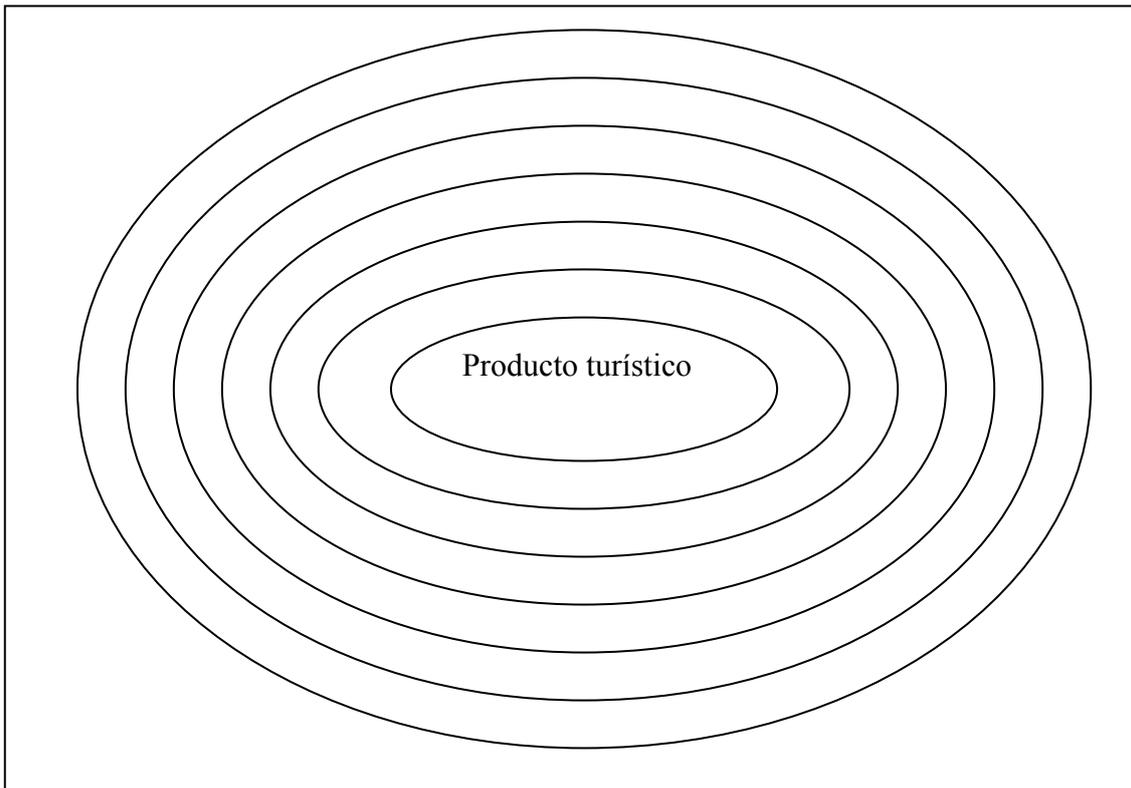
3.



2. Ubique los actores según la influencia que tienen sobre el desarrollo del producto según el ejemplo que le mostramos a continuación



Determine aquí la influencia de cada actor sobre el producto.





3- Guiándose por el ejemplo que se le ofrece a continuación, determine la influencia que tiene cada actor sobre otro, de los relacionados por usted en la pregunta uno. (Voltee la hoja para realizar este ejercicio, donde se le propone una matriz para 24 actores, solo represente el número de actores determinados por usted en la pregunta uno). Utilice la siguiente escala.

- 0: No tiene influencia
- 1: Poca influencia
- 2: Influencia
- 3: Mucha influencia

| Actores        | A <sub>1</sub> | A <sub>2</sub> | A <sub>3</sub> | A <sub>4</sub> | A <sub>5...</sub> | A <sub>n</sub> |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|
| A <sub>1</sub> | ...            | 3              | 2              | 0              | 1                 |                |
| A <sub>2</sub> |                | ...            |                |                |                   |                |
| A <sub>3</sub> |                |                | ...            |                |                   |                |
| A <sub>4</sub> |                |                |                |                |                   |                |
| A <sub>5</sub> |                |                |                |                |                   |                |
| A <sub>n</sub> |                |                |                |                |                   |                |

Ejemplo: el actor 1 tiene gran influencia sobre el actor 2, ejerce influencia sobre el 3, ninguna sobre el cuatro y poca sobre el cinco, y así sucesivamente hasta llegar al último de los actores identificados por usted.



**Anexo 6: Grupo de expertos.**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>División Islazul:</b>            | Especialista en Calidad,<br>Comercial de la Agencia de Venta.  |
| <b>Grupo extrahotelero Palmares</b> | Director,<br>Sub- director de operaciones,<br>Sub- director Comercial,<br>Sub- director en Economía.   |
| <b>Hotel Sierra Maestra</b>         | Director<br>Subdirector Comercial  |
| <b>Delegación Mintur</b>            | Delegado   |
| <b>Agencia de Viaje Cubanacán</b>   | Representante  |
| <b>FORMATUR</b>                     | Jefe de carrera de Licenciatura en Turismo<br>Profesora investiga la temática relacionada con producto turístico en Granma.<br>Director de Investigación y Desarrollo.<br>Especialista investigación y desarrollo. |
| <b>Infotur</b>                      | Especialista.  |



---

**Anexo 7: Diagrama de Gantt. Fuente: Modificado del MGSP. Colectivo de autores**

El diagrama de Gantt permite registrar la programación, sucesos, actividades y responsabilidades necesarias para cumplir un proyecto o poner en práctica una solución propuesta por un grupo.

Aunque existen muchas variantes, todos los diagramas de Gantt reflejan “lo que va ser ejecutado”, “cuando” y “por quien”.

Este diagrama permite al grupo comprobar las suposiciones que se han tenido presente en los planes de puesta en práctica de las soluciones.

Para el empleo del diagrama de Gantt se realiza el siguiente procedimiento:

Se divide el plan de puesta en práctica en etapas alcanzables.

Se asigna la responsabilidad de cada paso a un miembro del grupo.

Se decide cuanto tiempo tomará cada tarea y se establece una fecha realista para su culminación.



| Actores         | A <sub>1</sub> | A <sub>2</sub> | A <sub>3</sub> | A <sub>4</sub> | A <sub>5</sub> | A <sub>6</sub> | A <sub>7</sub> | A <sub>8</sub> | A <sub>9</sub> | A <sub>10</sub> | A <sub>11</sub> | A <sub>12</sub> | A <sub>13</sub> | A <sub>14</sub> | A <sub>15</sub> | A <sub>16</sub> | A <sub>17</sub> | A <sub>18</sub> | A <sub>19</sub> | A <sub>20</sub> | Σ         |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| A <sub>1</sub>  | ...            | 2              | 2              | 3              | 3              | 3              | 3              | 3              | 3              | 3               | 1               | 0               | 0               | 1               | 0               | 1               | 1               | 1               | 2               | 0               | <b>32</b> |
| A <sub>2</sub>  | 3              | ...            | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 2               | 3               | 3               | 3               | 3               | <b>48</b> |
| A <sub>3</sub>  | 3              | 3              | ...            | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2               | 3               | 3               | 3               | 2               | 3               | 2               | 3               | 2               | 3               | 3               | <b>47</b> |
| A <sub>4</sub>  | 2              | 1              | 1              | ...            | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 2               | 1               | 0               | 2               | 0               | 22        |
| A <sub>5</sub>  | 2              | 1              | 1              | 3              | ...            | 3              | 3              | 1              | 1              | 1               | 1               | 1               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 1               | 1               | 1               | 22        |
| A <sub>6</sub>  | 2              | 1              | 1              | 2              | 1              | ...            | 1              | 1              | 2              | 2               | 1               | 0               | 0               | 1               | 2               | 2               | 1               | 1               | 2               | 0               | 23        |
| A <sub>7</sub>  | 2              | 1              | 1              | 1              | 2              | 1              | ...            | 1              | 1              | 2               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 2               | 3               | 2               | 1               | 21        |
| A <sub>8</sub>  | 2              | 1              | 1              | 2              | 2              | 2              | 2              | ...            | 1              | 1               | 1               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 1               | 0               | 18        |
| A <sub>9</sub>  | 2              | 1              | 1              | 3              | 2              | 3              | 2              | 2              | ...            | 1               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 2               | 0               | 0               | 1               | 0               | 21        |
| A <sub>10</sub> | 2              | 1              | 1              | 3              | 3              | 3              | 3              | 0              | 2              | ...             | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 2               | 0               | 0               | 1               | 0               | 22        |
| A <sub>11</sub> | 2              | 2              | 2              | 1              | 0              | 1              | 0              | 1              | 1              | 0               | ...             | 3               | 1               | 2               | 1               | 2               | 1               | 2               | 1               | 0               | 24        |
| A <sub>12</sub> | 1              | 2              | 2              | 1              | 1              | 1              | 0              | 0              | 1              | 0               | 2               | ...             | 0               | 2               | 1               | 2               | 1               | 2               | 1               | 0               | 21        |
| A <sub>13</sub> | 0              | 2              | 2              | 0              | 0              | 1              | 0              | 0              | 0              | 0               | 1               | 1               | ...             | 1               | 0               | 1               | 0               | 0               | 1               | 0               | 10        |
| A <sub>14</sub> | 3              | 2              | 2              | 2              | 1              | 2              | 2              | 0              | 2              | 2               | 3               | 3               | 2               | ...             | 2               | 2               | 1               | 3               | 2               | 1               | <b>37</b> |
| A <sub>15</sub> | 1              | 2              | 2              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 1              | 1               | 0               | 0               | 1               | 1               | ...             | 1               | 0               | 0               | 2               | 0               | 12        |
| A <sub>16</sub> | 3              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 1              | 2              | 2               | 3               | 3               | 2               | 3               | 3               | ...             | 2               | 3               | 2               | 3               | <b>44</b> |
| A <sub>17</sub> | 1              | 2              | 1              | 1              | 1              | 1              | 0              | 3              | 0              | 1               | 2               | 2               | 0               | 0               | 0               | 1               | ...             | 0               | 0               | 2               | 17        |
| A <sub>18</sub> | 2              | 2              | 2              | 2              | 3              | 2              | 3              | 0              | 0              | 2               | 1               | 1               | 0               | 2               | 1               | 2               | 0               | ...             | 2               | 1               | <b>28</b> |
| A <sub>19</sub> | 2              | 1              | 1              | 3              | 2              | 3              | 3              | 2              | 2              | 3               | 2               | 2               | 1               | 1               | 3               | 1               | 1               | 1               | ...             | 1               | <b>35</b> |
| A <sub>20</sub> | 2              | 2              | 2              | 1              | 0              | 1              | 1              | 0              | 0              | 0               | 1               | 0               | 1               | 2               | 1               | 2               | 0               | 3               | 1               | ...             | 20        |
| Σ               | 38             | 31             | 29             | 34             | 29             | 35             | 31             | 21             | 25             | 26              | 24              | 23              | 13              | 23              | 19              | 26              | 20              | 22              | 29              | 16              |           |

**Anexo 8: Matriz de influencia de los actores.**



**Anexo 9: Plan de acción.**

| Objetivo   | <b>Producto en sí</b><br>Desarrollar una amplia estructura de atributos competitivos del producto turístico. |   |   |                                |  |   |
|--|--|---|---|--------------------------------|--|---|
| Indicadores  |  |   |   |                                |  |   |
| Resultados específicos   | <u>Qué</u>   | <u>Quién</u>  | <u>Cómo</u>   | <u>Dónde</u>                   | <u>Con qué</u>                                 | <u>Cuándo</u>                           |
| Mejorar la relación precio-producto.   | Ofertar mejores servicios a un precio razonable.   | Delegación MINTUR y subordinados                                | -Diseñar nuevos servicios.<br><br>Introducción de nuevos atractivos.  | Hoteles Palmares               | Recursos financieros.                          | Durante año.                            |
| Obtener productos turísticos desde la visión del cliente.                    | Diseñar experiencias integrales.   | Especialistas del turismo y universidades.                      | Creación grupo de gestión de producto turístico.  | Municipio territorio.          | Atributos existentes más nuevas atracciones.   | Al incluir en estrategia.               |
| Brindar al 100% de los clientes toda la información necesaria.               | Instrumentar un sistema de información de producto turístico.  | Infotur ACCS Viales Gobierno                                    | Creación de grupo de comunicación Turística.  | Municipio territorio.          | Recursos materiales financieros.               | Ya                                      |
| Apoyar la reanimación de la vida nocturna y cultural.                        | Poner a disposición servicios y facilitar la promoción cultural.   | Delegación MINTUR y entidades del turismo.                      | Extender horarios de servicios más solicitados. Establecer convenios con cultura.   | Palmares hoteles.              | Con recursos existentes.                       | Al realizar estudios demanda servicios. |
| Especializar guías propios y capacitar personal en idioma inglés e italiano. | Ofertar programas de capacitación con enfoque a las necesidades.   | FORMATUR Universidades  | Realizar DNA. Convocatoria para guías. Talleres para guías de turismo. Intercambios de experiencias.  | Escuela hotelería turismo.     | Material actualizado Presupuesto de estudiante | Un año                                  |
| Estructurar un producto turístico comercializable.                           | Formar <b>clubes de producto</b>   | Grupo comercial del MINTUR con cooperación de otros organismos. | Activar el grupo comercial creado. Crear un plan de marketing integral. Definir una marca para el producto. Definir el operador que lo venderá. | Por zona desarrollo turístico. | Internet presupuesto para comercializar        | Reunión comercial                       |
| Reposicionar imagen.   | Desarrollar atractivos capaces de generar junto a  | Implicados en el desarrollo de productos.                       | Programa de Relaciones públicas: conferencias,  | Ciudad territorio.             | Métodos reingeniería nuevas inversiones.       | Establecer contactos primero.           |



|  |  |  |                                  |  |  |  |
|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|
|  | los recursos turísticos una estancia media superior a tres días. |  | publicaciones, y acontecimientos |  |  |  |
|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|

| <b>Objetivo</b>  | <b>Oferta:<br/>Orientar a los actores hacia el desarrollo competitivo de la oferta.</b> |   |  |                              |  |  |
|--|---|---|--|------------------------------|--|--|
| <b>Indicadores</b>   |   |   |  |                              |  |  |
| <b>Resultados específicos</b>  | <b>Qué</b>  | <b>Quién</b>  | <b>Cómo</b>  | <b>Dónde</b>                 | <b>Con qué</b>   | <b>Cuándo</b>  |
| Obtener más de tres fuentes de financiamiento.                               | Alianzas con organizaciones interesadas en el desarrollo turístico.                     | MINTUR<br>Hoteles<br>Extrahoteleras<br>ONG<br>Organismos. | Definiendo ventajas de cada parte.   | En el territorio             | Internet<br>Negociaciones  | En este año.   |
| Lograr adecuación al mecanismo de comercialización mediante acciones locales | Comercializar la oferta desde el territorio.  | MINTUR<br>Grupo comercial                                 | Incluir el producto o productos creados en el catálogo de operadores especializados en el producto de la ciudad.                             | Territorio                   | Cartas oficiales de MINTUR.<br>Internet.<br>E –mail<br>Revistas.                             |  |
| Establecer cooperación con Cultura   | Otorgar participación y apoyo al sector de Cultura.                                     | MINTUR<br>Cultura   | Definir estrategias de cooperación, objetivos comunes, principales ventajas.   | Ciudad                       | Recursos materiales.<br>Capital humano   | Comenzar junio                                       |
| Lograr fuerte cooperación entre el 98% de los actores.                       | Formar alianzas con organismos instituciones y otros centros turísticos.                | MINTUR<br>Todos los involucrados                          | Identificar prioridades.<br>Agendas de trabajo comunes.<br>Apoyo a eventos de otros organismos.<br>Transferencia de tecnologías: (Know- How) | Ciudad, territorio nacional. | Nuevos conocimientos<br>Presupuesto para fomentar otras actividades relacionadas al turismo. | A partir de la creación del próximo plan de trabajo. |
| Apoyar al gobierno como rector del proceso de desarrollo del turismo.        | Dar a conocer la importancia del desarrollo turístico.                                  | Delegación MINTUR.<br>Equipos de trabajo conformados.     | Estudios de viabilidad de un proyecto de desarrollo.<br>Principales beneficios a la comunidad.   | Provincia                    | Investigadores equipos creados para desarrollo productos turísticos.<br>Económicos.          | Un año.  |



|   |  |   |  |            |   |                    |
|---|--|---|--|------------|---|--------------------|
|   |  |   | Pronósticos de ingresos.   |            |   |                    |
| Atraer inversión extranjera para proyectos turísticos o relacionados. | Investigar sobre inversionistas y principales intereses.   | Delegación MINTUR   | Solicitar asesoría al ministerio.  | Provincia  | Internet Revistas y publicaciones. Presupuesto para promoción y comunicación. | Durante año        |
| Modernizar tecnologías de equipamiento e infraestructuras turísticas. | Invertir en equipamiento hoteles e instalaciones. Evaluar las potencialidades del aeropuerto para su categorización internacional. | Delegación MINTUR Ministerio de turismo. Entidades turísticas de otros territorios. Planificación física. | Presupuestar. Solicitar apoyo al gobierno y a la dirección nacional. Definir ventajas.                           | Provincia  | Presupuesto del ministerio y otros organismos beneficiados.                   | En cinco años      |
| Lograr mejores relaciones contractuales con los proveedores.          | Perfeccionar gestión de suministros.   | Hoteleros y extrahoteleros Proveedores  | Estudio de demanda y nuevos proveedores. Incorporar requisitos a los contratos. Solicitar apoyo de especialistas | Territorio | Presupuesto para contratación de servicios.                                   | En un año          |
| Disponer de viales con buen estado técnico                            | Arreglar las vías Bayamo-Holguín; Bayamo-Santiago  | Empresa de viales. Gobierno   | Coordinación   | Territorio | Presupuesto estado.   | Durante tres años. |



|  |   |  |   |                          |   |                       |
|--|---|--|---|--------------------------|---|-----------------------|
| <b>Objetivo</b>  | <b>Demanda:</b><br>Aplicar enfoque de mercado.                      |  |   |                          |   |                       |
| <b>Indicadores</b>   |   |  |   |                          |   |                       |
| <b>Resultados específicos.</b>                                     | <b>Qué</b>  | <b>Quién</b>   | <b>Cómo</b>   | <b>Dónde</b>             | <b>Con qué</b>  | <b>Cuándo</b>         |
| Lograr el crecimiento de la demanda a niveles de otras ciudades.   | Localizar experiencias de otras ciudades.                           | MINTUR Comerciales.  | Intercambio de experiencias. Desarrollar nuevos atributos a partir de añadir valor a los recursos.                                      | Trinidad Santiago Bayamo | Fondo para investigación                              | Reuniones nacionales. |
| Obtener un flujo turístico estable con el desarrollo del producto. | Crear nuevos servicios y ofertas especiales para la baja turística. | Delegación MINTUR Entidades. Cultura Planificación Física (sí precisa) | Determinar gustos y preferencias de los mercados emisores, y del segmento de turismo cultural.<br>-Turismo salud.<br>- Turismo eventos. | Territorio               | Estudios realizados por regiones con similar turismo. | Durante año.          |



**Anexo 10: Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos y grado de relevancia del procedimiento.**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DEL EXPERTO**

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al grado de utilidad que en la práctica posee la aplicación de un procedimiento para el análisis de la gestión de productos turísticos a partir de las concepciones organizacionales utilizando como instrumento las dimensiones teóricas, que debe contribuir al desarrollo y conocimiento del producto turístico, logrando objetivos comunes entre los actores.

Necesitamos antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Consulta a Expertos”, determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esa razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que le corresponda con el grado de conocimiento que usted posee del tema: “Diagnóstico del desempeño de productos turísticos desde de los saberes organizacionales. Oportunidades de desarrollo a partir de la significación de dimensiones teóricas”.

(Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde cero (0) hasta diez (10):

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre las variables que hemos puesto a consideración. Para ello marque con una cruz(x), según corresponda, A (alto), M (medio), B (bajo).

| Fuentes de argumentación                        | Grado de influencia de cada una de las fuentes |           |          |
|---|--|-----------|----------|
|   | A (alto)                                       | M (medio) | B (bajo) |
| Análisis teóricos realizados por usted          |  |           |          |
| Trabajos consultados de autores nacionales      |  |           |          |
| Trabajos consultados de autores extranjeros     |  |           |          |
| Experiencia obtenida                            |  |           |          |
| Valoración práctica sobre la temática propuesta |  |           |          |

3. DATOS PERSONALES.



3.1 Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa:

3.2 Nivel en que labora.

Organismo central del MES \_\_\_\_\_ Uho \_\_\_\_\_ Facultad \_\_\_\_\_ Carrera \_\_\_\_\_

Centro de estudio \_\_\_\_\_ Producción y los servicios \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

3.2.1 Años de experiencia: \_\_\_\_\_

3.3 Nombre del centro de trabajo

3.4 Especialidad de Graduación Universitaria:

3.5 Calificación Profesional, Grado Científico o Académico (Marcar con una cruz (x))

Profesor: Titular \_\_\_\_\_ Auxiliar \_\_\_\_\_ Asistente \_\_\_\_\_ Instructor \_\_\_\_\_ Doctor \_\_\_\_\_

Master \_\_\_\_\_



### **Encuesta para determinar el grado de relevancia del procedimiento.**

Al ser usted escogido como experto se le solicita responda las siguientes interrogantes. De antemano le agradecemos.

A raíz de la aplicación del procedimiento para analizar la gestión del producto turístico en el territorio de Bayamo, se arribaron a los siguientes resultados:

1. Para la distinción de los problemas de gestión del desarrollo de productos turísticos se propuso las siguientes dimensiones de análisis: «producto en sí», «oferta» y «demanda».
2. Al construir un árbol de problemas se identificó como Problema Específico del **producto en sí**: limitado desarrollo de los atributos del producto; Problema Específico de la Oferta: falta integración de entidades para la oferta; como Problema Específico de la Demanda: bajo conocimiento de la demanda. Ello determinó como Problema Global: la carencia de una estrategia para el desarrollo del producto turístico.
3. Se obtuvo además la relación de actores activos y pasivos evidenciando que ninguna entidad turística se encuentra entre los actores activos del producto turístico.

¿Qué consecuencias usted cree pudiera traer al turismo si esas condiciones persisten?

De acuerdo a su consideración clasifique los resultados obtenidos:

Muy relevante:

Bastante relevante:

Relevante:

Algo relevante:

No relevante:

4. Teniendo en cuenta estos resultados sugiera acciones que contribuyan a erradicar el problema.