



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial

DISEÑO DE EVENTOS ARTÍSTICOS EN LA EXTRAHOTELERA LAS MORLAS, VARADERO

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autora: Roxana Hernández Peraza

Tutor(es):

Ing. Edian Dueñas Reyes

Ing. Geidy Arencibia Franquiz

Consultante: Dr. C. Yadamy Rodríguez Sánchez

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Roxana Hernández Peraza, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

Pensamiento

*“Hay que desatar los nudos que atan el
desarrollo
de las fuerzas productivas”*

Raúl Castro

Dedicatoria

A María Natalia, mi estrellita en el cielo, porque sé lo orgullosa que hoy estaría de mí, por alentarme a seguir mi camino cuando dudé, por su confianza en mi triunfo.

Agradecimientos

A mis padres, mi principal sustento, impulso y apoyo. No lo habría logrado sin ellos.

A mi familia, por lo orgullosos que se han sentido de mi formación profesional y la disposición siempre a ayudarme.

A mis amigos, mi fuente de energía, voluntad, ambición, constancia.

A mis profesores, por cada minuto de entrega, sacrificio, estudio, esmero.

A mi tutor, por el tiempo, la paciencia y la confianza.

Resumen

Los eventos artísticos son un producto turístico que atrae gran cantidad de clientes a las entidades debido a la enorme diversidad cultural que representan. La presente investigación se desarrolla en la extrahotelera, Las Morlas, localizada en la Marina, Varadero y tiene como objetivo general: proponer un procedimiento para el diseño de eventos artísticos que generen un desarrollo turístico en la extrahotelera objeto de estudio. Para el desarrollo del mismo se emplean como métodos teóricos el análisis síntesis e inductivo deductivo, mientras que los métodos empíricos se basan en la revisión documental, las entrevistas y cuestionarios junto al empleo de herramientas como: la matriz DAFO, el método de expertos, la tormenta de ideas, el método Delphi, estudios de mercados, el Proceso de Análisis Jerárquico (PAJ) y el empleo del software SPSS para la determinación de la previsión. Se emplean además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office. Como principal resultado se obtiene un procedimiento para el diseño de servicios culturales de animación en entidades extrahoteleras.

Abstract

The artistic events are a tourist product that attracts great quantity from clients to the entities due to the cultural enormous diversity that you/they represent. The present investigation is developed in the extrahotelera, Morlas, located in Marina, Shipyard and he/she has as general objective: to propose a procedure for the design of artistic events that you/they generate a tourist development in the extrahotelera study object. For the development of the same one they are used as theoretical methods the analysis synthesis and inductive deductive, while the empiric methods are based on the documental revision, the interviews and questionnaires next to the employment of tools like: main DAFO, the method of experts, the storm of ideas, the method Delphi, studies of markets, the Process of Hierarchical (PAJ) Analysis and the employment of the software SPSS for the determination of the forecast. They are also used the bibliographical agent EndNote and the package of Microsoft Office. As main result a procedure is obtained for the design of cultural services of animation in entities extrahoteleras.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación.....	6
1.1 Conceptualización de los servicios.....	6
1.1.1 Características y tipos de servicios	7
1.2 El turismo en Cuba	9
1.3 Los servicios extrahoteleros	12
1.4 Los eventos artísticos como parte del atractivo turístico	13
1.4.1 Tipos de eventos artísticos	14
1.5 Eventos artísticos de tipo turístico: concepto y tipología	15
1.5.1 Componentes del mercado de los eventos artísticos	16
Capítulo II. Procedimiento metodológico de la investigación	21
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio	21
2.2 Antecedentes metodológicos de la investigación	23
2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación	32
2.3.1 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico propuesto	33
Conclusiones	38
Recomendaciones	39
Referencias bibliográficas	40

Introducción

El turismo es uno de los sectores que contribuye al desarrollo de la sociedad al ser una actividad que, además de brindar beneficios económicos, también conlleva a la organización de la población y la colaboración entre empresas para poner en funcionamiento la dinamización de las instituciones, lo que estimula el replantearse los conceptos de sus productos, por lo que son los beneficios intangibles y atributos los que permiten diferenciarse y ser más competitivos en el mercado, de esta manera los servicios turísticos deben innovar y revitalizar el patrimonio histórico, cultural y natural de los destinos turísticos a través de nuevas vías que permitan la interpretación y el descubrimiento, motivado por técnicas que permitan incrementar los flujos turísticos. El conocimiento, si se mezcla con el entretenimiento, dentro del ámbito turístico, puede resultar uno de los aspectos positivos que intenta el turista encontrar en su viaje (Sánchez y Álavaro 2019).

El turismo es la industria más grande del mundo, todas las actividades implicadas generan grandes entradas económicas en las zonas donde este se desarrolla. Los servicios extrahoteleros constituyen un elemento vital en la oferta de los destinos turísticos. Estos servicios al ubicarse fuera de los hoteles representan para el turista un complemento importante en el disfrute de la experiencia en los destinos turísticos. En el caso de Cuba estos servicios no solo son esenciales desde el punto de vista de la oferta, sino también, como una fuente importante de los ingresos turísticos. Estos servicios esencialmente se ofertan en una instalación que forma parte de la infraestructura y equipamiento del destino turístico y, a su vez, complementan la estancia del visitante en el destino turístico.

En el siglo XXI se ha convertido en un fenómeno social de gran impacto y significación pues aporta grandes beneficios a las comunidades receptoras de clientes y moviliza a millones de personas en todo el mundo. Además, constituye uno de los principales actores en el comercio internacional, y representa, al mismo tiempo, una de las mayores fuentes de ingresos para muchos países en desarrollo. Constituye también, un elemento decisivo para la mejora de la comunicación, el grado de relación y el respeto entre ciudadanos de diversas nacionalidades (García 2018).

Batista (2021), señala que para finales de 2019 la industria turística mantuvo un crecimiento moderado de un 4%, alcanzándose por primera vez los 1.5 billones de turistas internacionales. Desde 2009, cuando el turismo internacional decreció un 4.0% durante la crisis económica, la industria había mantenido un crecimiento sostenido. Los principales destinos receptivos a nivel internacional se centraban en Europa (50.78%), con especial énfasis en Francia, el destino turístico que más creció en 2019 a nivel internacional. Luego, las llegadas de turistas internacionales se centran en la región de Asia Pacífico (24.43%) y las Américas (15.46%). De estas llegadas, el 58% de los clientes emplearon medios de transporte aéreo y el 37% se desplazaron por carretera, se emplean vías navegables un 4% y vías férreas un 2%. Este crecimiento se vio seriamente afectado a partir de marzo del 2020, cuando los turistas desplazaron el Covid-19, neumonía detectada en diciembre del 2019, a todos los continentes del planeta.

La paralización de diversos servicios que formaban parte de la cadena de valor del turismo como restaurantes, bares, hoteles y centros de alojamiento, medios de transporte, parques y centros de atracciones, generaron la paralización del turismo doméstico e internacional en un corto periodo de tiempo. Estas medidas se acompañaron con la suspensión de la emisión de visados y restricción de movimiento en diversas áreas a nivel internacional y a inicios de abril del 2020 el 43% de los destinos turísticos presentaban un cierre total de fronteras, 44 destinos implantaron restricciones de viajes a ciertos destinos emisores y 56 suspendieron total o parcialmente los vuelos internacionales. Durante las siguientes semanas las restricciones de viajes continuaron implementadas a nivel internacional y a inicios de mayo del 2020, el 100% de los destinos turísticos tenían impuesta algún tipo de restricción de viajes. Además, el 75% mantenían sus fronteras totalmente cerradas para el turismo internacional y hubo un decrecimiento del 97% de las llegadas de turistas internacionales en los meses de abril y mayo (Batista 2021).

El creciente avance de las tecnologías, las modificaciones en el entorno turístico mundial, así como los cambios en el comportamiento de los clientes y la reducción del gasto medio por turista, propician las condiciones para un acelerado aumento de la

diversificación y la competitividad de los servicios, lo que lleva a la búsqueda de la diferenciación entre los destinos.

Cuba no está exenta de esta problemática, unido a la estacionalidad de la demanda turística y la alta dependencia de los principales mercados emisores de turismo hacia el país. Esta realidad conlleva a la búsqueda de alternativas con el objetivo de hacer frente a la competencia, diferenciándose en el ámbito internacional (García 2018).

Desde inicios de los años noventa la estrategia turística se sustentó en los atractivos de playas y el clima. El patrimonio cultural fue relegado, e ignorado en muchos casos, a pesar de reconocerse la importancia del mismo para la diferenciación del destino. Las ciudades y especialmente La Habana, destinos con recursos culturales notables, se concibieron en su mayoría como destinos de tránsito. Treinta años después aún se impone la necesidad de apostar por una industria turística más competitiva en el país y por el refuerzo de las estrategias de diversificación, dado el aumento de la competencia internacional y el cambio en las preferencias de la demanda a nivel global (Cruz y Yam 2020). Este crecimiento se concentró, fundamentalmente, en el polo turístico de Varadero, que no consideró como estratégico el desarrollo de la actividad extrahotelera como oferta para el turismo internacional en las ciudades cubanas que no eran consideradas como destinos turísticos.

El uso preferente del turismo todo incluido como fórmula para captar ingresos ha demostrado la necesidad de equilibrar con la oferta complementaria de servicios gastronómicos y comerciales que estimulen la salida del turista del recinto hotelero, a la vez que favorece el ambiente social en los espacios urbanos. Un factor importante en la elevación en la demanda de servicios extrahoteleros ha sido por un lado la expansión del turismo nacional y del nostálgico (inmigrantes) y por otro la pronunciada preferencia del turismo por alojarse en casas en las urbes cubanas. La sumatoria de las anteriores variables demuestra el papel protagónico que han alcanzado los servicios extrahoteleros para el diseño y desarrollo del producto urbano.

La ciudad de Matanzas, ubicada entre dos importantes polos turísticos, con importantes obras en inversión como es la refinería de petróleo y el creciente interés de las autoridades turísticas por los recursos de la ciudad, indican la necesidad de crear una atractiva y variada oferta de servicios extrahoteleros, sobre todo gastronómicos y

culturales que respondan a un turismo cada vez más exigente. Ésta como otras en el país a excepción de la capital, han padecido de un gran deterioro y en muchos casos ausencia de una adecuada infraestructura de servicios extrahoteleros, que afecta la satisfacción de la demanda del mercado turístico nacional e internacional (Barreda 2011).

Un elemento importante para captar la atención de turistas nacionales e internacionales son los eventos culturales pues representan a la comunidad donde se desarrollan y muestran costumbres, identidad y características representativas de sus tradiciones. Desde el punto de vista de los destinos turísticos un aspecto fundamental que explica la capacidad de seducción de los eventos es su potencial para reforzar la identidad local, aspecto que permite individualizar y diferenciar al destino respecto de los competidores (Zambrano 2020).

Desde el punto de vista de los destinos turísticos un aspecto fundamental que explica la capacidad de seducción de los eventos es su potencial para reforzar la identidad local, aspecto que permite individualizar y diferenciar al destino respecto de los competidores. Es por eso que debido a los limitados eventos culturales en diferentes sectores se puede observar la ausencia de personas interesadas en ver un poco más que un atractivo turístico vacío, donde no encuentran la motivación o la acogida que ellos esperan. La falta de interés de las autoridades locales muestra que no existe una planificación adecuada de eventos que puedan resaltar las costumbres, música, y diferentes presentaciones para dar a conocer un poco más la provincia, además del turismo de sol y playa. Se puede observar que existen algunos lugares donde no existe una adecuada planificación para fomentar que las personas acudan al lugar o que las visitas sean momentáneas y después de un tiempo exista carencia de visitantes debido a que no tienen actividades que realizar (Zambrano 2020).

De acuerdo a lo expresado se define como **problema de investigación**: la necesidad de crear un paquete de eventos artísticos que atraiga un mayor número de clientes para la extrahotelera Las Morlas, en Varadero.

Para dar respuesta se traza el **objetivo general** siguiente:

Proponer un procedimiento para el diseño de eventos artísticos que generen un desarrollo turístico en la extrahotelera Las Morlas, en Varadero.

Asociado a este objetivo, se establecen como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los aspectos teóricos relevantes en la literatura asociados a la creación y desarrollo de eventos extrahoteleros.
2. Analizar los procedimientos desarrollados por otros autores para el diseño de eventos y servicios extrahoteleros.
3. Diseñar un procedimiento para la creación de eventos artísticos que responda a la necesidad de la extrahotelera Las Morlas, Varadero.

Para cumplir con el objetivo propuesto en la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos de investigación, los que incluyen: análisis síntesis e inductivo deductivo, mientras que los métodos empíricos se basan en la revisión documental, las entrevistas y cuestionarios junto al empleo de herramientas como: la matriz DAFO, el método de expertos, la tormenta de ideas, el método Delphi, estudios de mercados, el Proceso de Análisis Jerárquico (PAJ) y el empleo del software SPSS para la determinación de la previsión. Se emplean además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructura como sigue:

Capítulo I: mediante la revisión bibliográfica se recogen los principales aspectos teóricos relacionados con la temática de investigación, se expone de manera general el surgimiento y desarrollo de la misma y se particulariza en los servicios turísticos extrahoteleros como objeto principal de la investigación.

Capítulo II: a partir del análisis documental se analizan varios procedimientos empleados para el diseño y conceptualización de servicios turísticos, donde se resalta la utilidad de los estudios realizados mas, se distingue la necesidad de introducir otros elementos necesarios para el tipo de servicios objeto de la investigación como son los servicios extrahoteleros.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

En el presente capítulo se exponen los aspectos relacionados con la temática de la investigación desde el punto de vista teórico. Se efectúa una amplia búsqueda bibliográfica y se hace referencia según el criterio de diferentes autores a los temas relacionados con: servicio, turismo, animación, evento artístico y eventos artísticos extrahoteleros.

1.1 Conceptualización de los servicios

Según Miranda (2019), los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. No pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.

Han sido varios los autores que han realizado investigaciones relacionadas con el tema. En la tabla 1.1 se muestran algunas de las principales definiciones analizadas.

Tabla 1.1. Definiciones acerca del concepto de servicio ofrecidas por diversos autores a través de los años.

Autor	Definición
Schroeder y Maldonado Vázquez (1992)	El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.
Kotler y Armstrong (2003)	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico.
Duque Oliva (2005)	El trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.
Parra Ferré <i>et. al.</i> (2009)	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los

	clientes satisfacción de deseos o necesidades.
Lovelock y Wirtz (2009)	Responde a la necesidad del cliente de tener beneficio fundamental, como transportarse a un lugar específico, resolver un problema de salud o reparar un equipo descompuesto.
NC ISO 9000 (2015)	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
Socarrás Aguilar (2019)	Son un conjunto de actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes, tienen como característica principal su intangibilidad.

Fuente: elaboración propia.

Los servicios son actividades producidas por personas o empresas, con el objetivo principal de brindar a otras personas o empresas satisfacción de deseos o necesidades, con la participación activa de quien lo recibe; para obtener una transformación intangible del resultado, con previo consentimiento de ambos participantes (Miranda 2019).

Para, Samper Reyes (2019), el servicio en un sentido concreto y temporal, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además de las componentes básicas. Va más allá de la amabilidad y gentileza de una sonrisa o un halago, y necesita aportar un valor añadido a la cadena de satisfacciones que se experimentan con el producto. Si no aporta este valor añadido, que el cliente espera en la proposición de compra, el producto se desprecia o se rechaza.

1.1.1 Características y tipos de servicios

La calidad del servicio es un concepto complejo, difuso y abstracto, difícil de medir y evaluar, por las características especiales que presentan. A diferencia de los productos, los servicios presentan una serie de características como la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad que los hacen especiales (Grande 2014).

A continuación, se reflejan en la tabla 1.2 los aspectos más importantes de cada una de ellas.

Tabla 1.2 Características de los servicios

Características	Implicaciones
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden almacenarse • Los servicios no se pueden patentar • Es más difícil fijar un precio a los servicios que a los Bienes
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil comunicar servicios que bienes • La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor • La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos • Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado • El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes
Inseparabilidad (producción y consumo simultáneo)	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes participan en la producción del servicio • Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente • La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante • La producción masiva puede ser difícil
Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> • Es complicado sincronizar la oferta con la demanda • Los servicios no se pueden devolver • Los servicios, generalmente, no se pueden revender

Fuente: Bakalets (2019).

La literatura recoge diferentes clasificaciones en cuanto a los tipos de servicios en el momento de la prestación del mismo o del lugar donde estos se lleven a cabo Socarrás Aguilar (2019), agrupa las definiciones de la siguiente manera:

- Servicios individuales/colectivos: los primeros se refieren a aquellos que se prestan en forma individual (una sola persona o “cosa”), mientras que los segundos describen que son prestados en forma grupal (varias personas o entidades).
- Servicios estandarizados/personalizados: los estandarizados son prestados de la misma forma a todos los consumidores (se utilizan los mismos pasos y procedimientos), lo que permite poca o ninguna variación en las especificaciones del servicio. En general, los estandarizados constituyen una oferta minuciosamente focalizada; mientras que los servicios personalizados son prestados de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente, por lo tanto, son mucho más flexibles que los estandarizados.
- Fábrica o industria de servicios: representa a aquellos altamente estandarizados y con un mayor uso de capital en relación a la mano de obra. Esta mayor inversión en capital requiere altos controles de costos y una atención especial a los adelantos tecnológicos que pudieran implementarse en el servicio con el objeto de lograr mayor eficiencia.
- Servicios masivos: es un tipo de servicio que se ofrece a grandes concurrencias, grupos y multitudes sin demasiada variación y, por lo general, con poca interacción.
- Taller de servicios: representa otro tipo de desafíos para la administración, ya que este tipo de servicio se centra en la eficiencia del capital invertido y a la vez en ofrecer servicio a medida, muchas veces con una alta participación del cliente. Esta situación requiere enfocarse en el control de costos y del volumen de prestaciones (monitorear los tiempos de trabajo de los servicios muy de cerca).
- Servicios profesionales: al ser prestaciones de bajo volumen, en general con alta interacción proveedor-cliente y requerir alto performance.

1.2 El turismo en Cuba

El archipiélago cubano con una extensión de 110 922 kilómetros cuadrados y una población de 11.3 millones de habitantes, constituye la porción más occidental del arco insular de las Antillas Mayores y está situado en una posición privilegiada en el mar Caribe, entre los continentes de América del Norte y América del Sur. La República de Cuba está constituida por la isla de Cuba, la mayor de las Antillas, la isla de la Juventud y más de 2,000 pequeñas islas que rodean por el norte y el sur a la isla principal, por lo

que presenta una amplia variedad de recursos naturales e histórico-culturales de gran valor para el desarrollo de servicios asociados al turismo (Salinas, Er. *et. al.* 2018).

El inicio de los viajes con un sentido turístico tuvo su origen en la presencia de manantiales minero-medicinales en ciertos sitios geográficos y el desplazamiento de españoles y criollos hacia esos lugares para mejorar su salud, ya desde la época colonial. En los siglos XIX y primera mitad del siglo XX el desarrollo del turismo de Cuba estuvo en correspondencia con la historia económica y político social y se caracterizó por avances y retrocesos en determinados periodos, con lo que llegó a ser, en 1957, el principal destino turístico del Caribe Insular, con 272 263 visitantes, de los cuales el 85% eran estadounidenses. Entre 1960-1980, Cuba prácticamente desapareció como destino turístico internacional por diferentes causas políticas. Un fuerte resurgimiento del turismo, se aprecia, casi a partir de 1990 y se extiende hasta la actualidad; en los últimos 30 años, ha tenido lugar un desarrollo sostenido en las inversiones turísticas ejecutadas y un constante crecimiento estadístico del número de visitantes (Salinas, E. 2020).

Dos tendencias distinguen actualmente al turismo cubano, por una parte, la concentración empresarial estatal de la operación turística y por otra, la centralización de la política de desarrollo y control de la actividad por el Estado; ambas tendencias deberán demostrar con hechos y resultados la eficacia y justeza de su implementación a mediano y largo plazo, en la búsqueda del modelo de sostenibilidad y prosperidad para la población (Salinas, Er. *et al.* 2018); el rol que hoy tiene el turismo de Sol y Playa se incrementará con un significativo aumento de las capacidades de alojamiento en las áreas litorales; lo que aumentará también las ofertas de turismo cultural vinculadas a las ciudades, en especial aquellas que poseen altos valores patrimoniales. Al mismo tiempo está previsto el desarrollo de otras modalidades turísticas (naturaleza, eventos, incentivos y salud, entre otros), con el fin de aprovechar así las ventajas del país, pero con mucho menos inversiones estatales.

El establecimiento del modelo turístico de Sol y Playa bajo la forma operacional del Todo Incluido, como mono producto turístico, modelo que las empresas cubanas estatales nacionales y empresarios extranjeros consideran el más seguro para obtener ganancias a corto plazo en el Caribe, se contrapone, en cierta medida, con el discurso

de la sostenibilidad. El turismo cubano debe fundamentarse y planificarse en la construcción de valores éticos, de normas de relación entre los seres humanos, y entre los seres humanos y la naturaleza. A pesar de los estragos del potente huracán Irma y la advertencia del gobierno estadounidense a sus ciudadanos de no viajar a la Isla, Cuba se consolidó en el año 2017 como un gran destino internacional con el arribo de 4.700.000 visitantes. Esa cifra representó un incremento del 6,4 por ciento en comparación a lo previsto en el cierre del 2016 (Ayala Castro 2020). La situación fue diferente en el 2018, el turismo internacional hacia Cuba descendió un 5,67 % en la primera mitad del año respecto a igual periodo del 2017 y en el caso de los turistas estadounidenses, la caída fue de un 23,6%, también hubo caídas en todos los "mercados estratégicos" para el turismo cubano: Canadá (-8 %), Francia (-4,3 %), Alemania (-15,5 %), Reino Unido (-8,8 %), Italia (-21 %) y España (-0,9 %). El número de turistas que visitaron Cuba del 1 de enero al 30 de junio del año 2018 fue de 2,5 millones, lo que significa una disminución del 5,67% como ya se ha señalado (The Havana Consulting Group 2018).

Cuba reconoció oficialmente que no alcanzaría la cifra de cinco millones de turistas previstos para el 2018, y atribuyó la disminución, fundamentalmente a las medidas restrictivas impuestas por los EE.UU tras la llegada a la presidencia de Donald Trump. La nueva previsión, que rebajó la cifra a 4,7 millones de viajeros, fue anunciada por el ministro cubano de Turismo, Manuel Marrero, durante una reunión celebrada con el presidente cubano, Miguel Díaz-Canel Bermúdez (The Havana Consulting Group 2018). En el 2019, se recibieron en Cuba 4 275 538 turistas internacionales, 436 352 menos que en el 2018, lo que representó un -9,3% de turistas recibidos (ONEI 2019).

El turismo como fuente de divisas representa, para Cuba, el segundo lugar en la economía, pues el primer lugar lo ocupan los productos y servicios de alto valor agregado: biotecnología, industria farmacéutica y servicios profesionales de diversos tipos en el exterior; con un crecimiento promedio anual del 11% entre 1990 y 2007 y del 6%, más ajustado a la realidad mundial, hasta el 2016, con una contribución del 10% al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de medio millón de empleos (Salinas, E. 2020).

1.3 Los servicios extrahoteleros

El servicio al cliente, su diseño y su componente logístico son elementos poco comprendidos y desaprovechados en la práctica actual de las empresas cubanas. Aunque en la mayoría de ellas se tiene en cuenta la relación entre la logística y el servicio al cliente, solo se considera como soporte para la prestación del servicio y no como una importante vía para incrementar los niveles de eficiencia y competitividad. Los servicios extrahoteleros constituyen un elemento vital en la oferta de los destinos turísticos. Estos servicios al ubicarse fuera de los hoteles representan para el turista un complemento importante en el disfrute de la experiencia en los destinos turísticos. En el caso de Cuba estos servicios no sólo son esenciales desde el punto de vista de la oferta, sino también, como una fuente importante de los ingresos turísticos. Estos servicios esencialmente se ofertan en una instalación que forma parte de la infraestructura y equipamiento del destino turístico y, a su vez, complementan la estancia del visitante en el destino turístico (Dieguez Metallón 2008).

Cuba, tradicionalmente considerado como un destino turístico de sol y playa, inició a principios de siglo un proceso lento pero en continuo ascenso hacia el posicionamiento del turismo de ciudad, prueba de lo cual es la puesta en marcha en varias instalaciones hoteleras que se ubican en ciudades importantes del país, de la categoría de Hoteles con Encanto (E). Uno de los retos más importantes al que se enfrentan las ciudades cubanas para brindar servicios de calidad al turismo es la inexistencia de un equipamiento que responda a la demanda de una ciudad dual, donde el turista y el residente consumen servicios similares como son transporte, gastronomía, cultura, entre otros.

El crecimiento de este segmento de forma paulatina, favoreció que en los últimos planes de desarrollo turístico en ciudades como Matanzas, se considerara su impacto económico sobre todo por el ingreso del sector privado por concepto de pago de impuesto por parte de los arrendadores de este alojamiento.

Precisamente, la existencia de estos establecimientos del tipo doméstico, en especial, los de alojamiento extrahoteleros son los que más han crecido en los últimos años a nivel internacional y en el caso cubano se hace muy evidente. El polo turístico de Varadero, no ha sido ajena a esta situación, el creciente interés del mercado turístico

internacional de visitar ciudades como una alternativa a su tiempo de estancia en zonas de sol y playa tradicionales como Varadero, la política actual del Ministerio de Turismo y de Cultura de fortalecer la oferta cultural al mercado turístico y la voluntad del gobierno en desarrollar a la ciudad como destino turístico, cambian el escenario actual, lo cual genera el progreso de proyectos de desarrollo turístico a mediano y largo plazo. La demanda del sector turístico por una oferta cada vez más integral de servicios en las ciudades, ha provocado cambios radicales en la planificación territorial, originándose en ocasiones daños irreversibles en el paisaje socioeconómico y social de las ciudades. Es por ello, que diversos expertos en desarrollo local, aplican nuevas herramientas, para poder comprender los impactos del turismo y qué hacer para poder lograr y mantener el desarrollo sostenible.

1.4 Los eventos artísticos como parte del atractivo turístico

Los eventos son sucesos espacio temporales en los que interfieren tres factores, el lugar donde se realiza, la gente que asiste y los sistemas de administración del mismo, donde caben también todos los aspectos técnicos de estos. A esta definición solo se le debe agregar el arte como expresión y difusión en la sociedad, para especificar qué es un evento artístico; estos son eventos especiales, donde el carácter central es algún aspecto de la cultura y las artes. Se debe agregar también que adquieren un carácter turístico cuando su envergadura o profundidad social hagan motivar el viaje y también sin prejuicio derivar en el carácter de turístico, o sea, eventos especiales, dedicados al turismo con un enfoque artístico. El carácter espacio temporal cobra importancia si se sitúan estos en una serie de variables que afectan en sí al uso, ejercicio y beneficio de los eventos artísticos, con fines turísticos, o como fórmulas económicas y comunicacionales, también hay una característica más sobria de analizar, es los eventos artísticos como fuente de desarrollo turístico, este se da en una serie de lugares, pero aun así no concita el estudio ni el rigor de mercado de las grandes producciones de eventos artísticos en otras partes del mundo (Perles Rives 2006).

Por ello quizás se deban definir otras cosas como parte de este concepto general de “eventos artísticos ” o ”eventos turísticos” o los conceptos combinados, dado a ciertas debilidades en la definición misma de “evento” , la palabra es contraria a su sentido casi pues evento, como se refiere regularmente en términos geográficos, es algo

imprevisto; la aplicación cultural, “moderna” y económica sugiere todo lo contrario, algo que es realmente planificado hasta el último detalle en su ideal, en términos finales es posible concordar en que el evento es una adaptación moderna de algo singular, este se lleva a interpretar entonces como eventos especiales, además cuando está asociado a las artes y la cultura adquiere una connotación turística por la demanda y su alcance en beneficios hacia la organización y el país receptor de algunos eventos, la ciudad o la región en el caso de otros eventos artísticos y de connotación turística.

1.4.1 Tipos de eventos artísticos

Así como existen diversas formas de eventos, dentro de los eventos artísticos se pueden encontrar varias formas de estos, primero se debe especificar que estos pueden separarse en dos grandes bloques de tipificación, el primero es según el arte que se presenta, en este pueden reproducirse un solo tipo de arte o un conjunto de artes homologables (como la danza y la música), también puede darse artes integradas, donde el espectáculo se basa en una serie de artes que se usan para generar la obra. Un segundo bloque son las tipologías; donde se pueden categorizar los eventos de acuerdo a su clasificación para poder comprenderlos separadamente. De estos se deben destacar los eventos que son turísticos como una meta para poder generar desarrollo turístico de eventos artísticos.

De esta forma, Magne Chible (2010), sostiene que los eventos de acuerdo al arte central pueden ser:

- **Eventos artísticos musicales:** Son todos los eventos donde el elemento central es alguna de las artes que componen la música, ya sea un estilo en específico, o la combinación de la música y otro elemento como es el caso de la ópera, el ballet y la danza. También cabe destacar que hay una diferencia entre los concursos (como el festival de la canción) y los conciertos o eventos musicales específicos.
- **Eventos artísticos literarios (poesía, novela y teatro):** son todos los eventos donde el aspecto central es la reproducción y la asistencia a este por un arte específico de la literatura, ya sean concursos de poesía o muestras de este arte, o eventos relacionados a la novela, o al teatro, en esta última destacan los concursos o competencias de teatro.

- Eventos artísticos de convenciones de algún arte: son todos los eventos donde se juntan los principales artistas o corrientes de un arte en específico, un ejemplo de estos eventos pueden ser las bienales, donde se celebran algunos méritos propios de una corriente del arte (como una bienal de arquitectura), en estos eventos suelen haber variados eventos artísticos que se reproducen para sus asistentes, así como charlas técnicas.
- Eventos artísticos folclóricos: son todos los eventos planificados donde se centran en el componente principal folclórico, ya sean conciertos o festivales de un estilo folclórico en especial o reproducciones de algún evento constitutivo de folklore.
- Eventos artísticos históricos o conmemorativos (representaciones de batallas) son todos los eventos que reproducen elementos históricos de la cultura universal, ya sean los festivales de música militar y bandas militares que recuerdan batallas y otras acciones “heroicas” o las reproducciones artísticas de batallas o formas de vida ya no existentes.
- Eventos artísticos multidisciplinarios: son todos los eventos artísticos que integran gran cantidad de artes escénicas combinadas con otras artes menos escénicas como pueden ser los casos donde el circo se transforma en un espectáculo multitudinario, también pueden caber en esta categoría todos los eventos relacionados con “magia” y trucos escénicos como son los eventos de este tipo en Las Vegas.
- Eventos artísticos cinematográficos: son todos los eventos que se caracterizan por tener como aspecto central el cine, ya sean estos festivales de cine, o premiaciones de una industria cinematográfica en específico (Sundance), también se pueden incluir los eventos de avant premier de una película.

1.5 Eventos artísticos de tipo turístico: concepto y tipología

Eventos Artísticos Turísticos (E.A.T.): son todos los eventos que se pueden considerar turísticos y que cuentan con una proporción de demanda turística, esta demanda tiene ciertas características distintas a un evento de tipo artístico común pues puede clasificarse en escalas geográficas (Regional, Nacional, Internacional) por su connotación de atraer visitantes al evento (Artexite 2005).

Tipología: se podría tipificar los eventos artísticos de connotación turística según algunas variables, de las cuales se destacan las siguientes:

Según su equipo organizador: Se pueden clasificar en 3 tipos de eventos artísticos, los que su equipo organizador es mixto (público – privado (empresas) y organizaciones civiles en general), donde su equipo es privado (empresas privadas) o donde es público (por alguna institución del estado).

Según las artes o el objeto específico del evento: aquí entran todos los tipos de eventos mencionados en el subepígrafe anterior que responden a la clasificación de Magne Chible (2010).

Según los objetivos económicos del mismo: los hay de dos tipos, los eventos organizadores con fines de lucro y los que no persiguen un fin de lucro, esto se caracteriza porque los eventos sin fines de lucro en general son organizados por instituciones públicas y algunas de la sociedad civil en general.

Según el alcance geográfico: ya sean estos eventos de carácter regional, nacional, internacional. Especialmente en el caso de los festivales (concursos) donde se compite en una disciplina artística.

También es importante determinar el significado del Organizador Profesional de Congresos y Eventos (OPC, por sus siglas en inglés), es la persona natural o jurídica que se dedica profesionalmente a la realización de eventos, dentro de esta categoría están todos los organizadores profesionales de eventos, del tipo cultural, donde se encuentran específicamente los artísticos, que son de una relevancia altísima, para todo el conjunto de los distintos tipos de organizadores que componen estos; relativo a la envergadura actual de los eventos artísticos, tanto por los beneficios de su industria en el mundo, como por la cantidad de personas implicadas en ellos.

1.5.1 Componentes del mercado de los eventos artísticos

En la figura 1.1 se describe lo que, Zambrano (2020), acuña como esquema lógico de los tres componentes del mercado, en función de la influencia de su realización. En el núcleo central se consideran los bloques de quienes componen los sectores que hacen posible el evento, o sea, que influyen en su realización y que podrían también dar los permisos para la realización de estos. En el caso de un evento artístico, el primer sector son los artistas participantes y la organización que a su vez tiene un grupo de

personas con las que trabaja en la ejecución del evento, esto es importante debido a que en primer orden producen el evento es este sector.

Un segundo componente de este núcleo son los líderes de influencia, o sea, quienes deben dar una aprobación tanto política como económica o financiera, en última instancia antes de su ejecución, también cabe destacar que hay eventos que son “Proyectos FONDART” que también se podrían considerar líderes como el Consejo de Cultura de la ciudad. El último, pero no menos importante, es la demanda que también podría ser objeto de una decisión en la realización del mismo, debido a que son ellos principalmente quienes consumen el producto.

En el núcleo próximo se encuentran todos los que indirectamente participan en la realización del mismo, estos son muy importantes en dependencia del nivel del evento al que se aplica el esquema, debido a que muchas veces los insumos o servicios de los que necesita la producción de eventos son raros o escasos en algunas ciudades. Se encuentran aquí solo las empresas, agrupaciones civiles (como centros culturales, agrupaciones étnicas, religiosas y culturales en general) y también instituciones que podrían prestar algún servicio en especial, ya sean instalaciones de estas mismas para la realización del evento u de otra índole, estos son importantes puesto que también dan ciertos aspectos técnicos que sin ellos no se podría realizar.

Como último núcleo está el externo que es la sección de generación de beneficios indirectos y participantes indirectos, el primero de ellos son los patrocinadores y auspiciadores, quienes dan el sello y el nombre para el conseguimiento de algún elemento de producción del mismo, y los que dan un recurso para la ejecución del evento, ya sea la omisión de un pago por un servicio o directamente dinero para su financiamiento.

Estos núcleos se comportan de la manera en que están comunicados; la idea, las características presupuestarias y técnicas son influenciadas directamente por el núcleo central y se decide conseguir o hacer participar indirectamente en la ejecución de este al núcleo próximo e inducidamente son beneficiados o son hechos participar los elementos del núcleo externo, cabe destacar que en sí no corresponde temporalmente a la realidad de los eventos, pero sí, a la influencia última en la realización del evento.

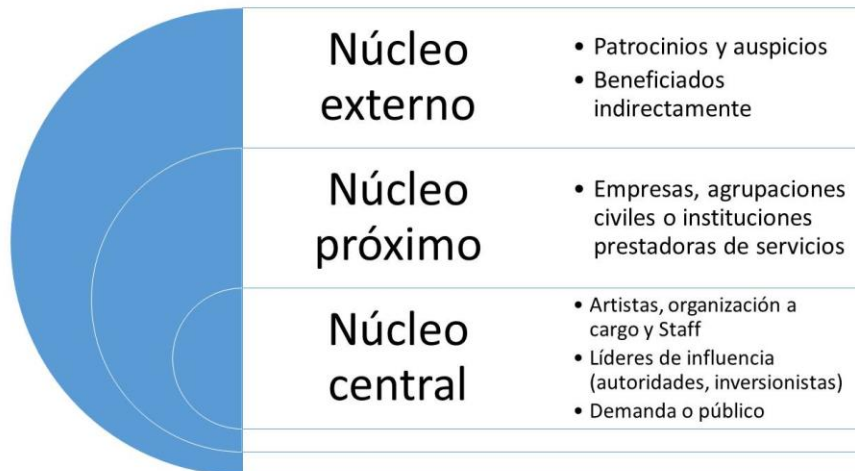


Figura 1.1: Esquema lógico de los tres componentes del mercado de eventos artísticos. Fuente: Zambrano (2020).

Perspectivas y tendencias

Es común la consideración por los especialistas consultados de que el Turismo Cultural continuará desarrollándose a la par que el crecimiento de la demanda (Llugsha 2021), y que las ofertas se multiplicarán de igual modo. Otras expectativas se vinculan a que continúen su crecimiento en más alta proporción los atractivos vinculados a la cultura popular y tradiciones vivas e intangibles — que son en general menos costosas de ofertar— mayor deslocalización de atractivos originales destacados con sucursales en otros destinos y una tendencia al perfeccionamiento de la promoción, la comercialización y la distribución internacional del turismo cultural, especialmente al usar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y el vínculo directo turista - prestador del servicio.

No existe ningún pronóstico o previsión que indique que no continuará en aumento el turismo cultural, sino todo lo contrario. Con el mayor desarrollo de la sociedad, la demanda de esta modalidad turística será cada vez mayor y al unísono crecerá la competencia entre los destinos por captar esta llamativa demanda. Se avecina un ejercicio tremendamente interesante para el análisis de datos en general. En la medida en que las previsiones del mercado se basan en la codificación del pasado, puede decirse que a partir de este año la mayoría de los registros están en cero por lo que anticipar precios, planificar plazas, en definitiva organizar la demanda supondrá todo un reto (CESAE 2021). La demanda del turismo cultural existente previsiblemente seguirá

en apunto más allá de la oferta (Organización Internacional del Turismo (OIT) 2021), sobre todo, de los destinos turísticos tradicionales y consagrados como íconos de cultura e historia conocidos, pues con las problemáticas a que se enfrentan las sociedades actuales lo que desean las personas es ver cómo vive ese otro, en una suerte de búsqueda de un paraíso que ha perdido con el desmoronamiento general de la ética que asola a gran parte de sociedad post moderna (Barreto 2007). Esta tendencia pudiera ser aprovechada en una mayor medida por los destinos turísticos emergentes, en desarrollo y otros que se encuentran en proceso de ubicarse en el mapa turístico mundial dada las actuales políticas de promover y potenciar el turismo receptivo por estos.

Fundamentación legal

En el marco legal se sustenta la investigación pues es la norma constitucional donde se reflejan las leyes que benefician al sector turístico y establece cómo mantener el desarrollo turístico y económico de las comunidades. A continuación, se mencionan los fundamentos y leyes relacionadas al tema de investigación: La Constitución de la República de Cuba promueve en los fundamentos de la política educacional, científica y cultural, artículo 32, inciso h, la libertad de creación artística en todas sus formas de expresión, conforme a los principios humanistas en que se sustenta la política cultural del Estado y los valores de la sociedad socialista; el Partido Comunista de Cuba (2011) en los lineamientos económicos y sociales en la política para el turismo, el lineamiento 208 expresa la necesidad de diversificar las ofertas y la elevación de la calidad de los servicios y el lineamiento 214 vela porque las expresiones artísticas vinculadas a las actividades turísticas respondan fielmente a la política cultural trazada por la Revolución cubana.

Conclusiones parciales del Capítulo I

1. Los servicios constituyen un elemento indispensable y dinamizador de la actividad comercial del país, dentro de estos los eventos artísticos como servicios extrahoteleros representan un elemento clave en el logro de la eficacia de la actividad turística lo que resulta en una fuente considerable de ingresos por parte del renglón turístico.

2. Las características y tipologías de eventos artísticos permiten la creación de una amplia gama de servicios envasados en la satisfacción de las necesidades del cliente sin dejar de lado la relación de equilibrio entre economía, sociedad, medioambiente y sostenibilidad.

Capítulo II. Procedimiento metodológico de la investigación

En este capítulo se define el proceder metodológico a tener en cuenta para el desarrollo de la investigación, es decir, para el diseño de un servicio en la extrahotelera las Morlas, a partir de la comparación de diferentes procedimientos y procedimientos descritos en la literatura.

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

La unidad Empresarial de Base Plaza Las Morlas, se crea el 6 de octubre del 2013 (8 años de explotación) como parte de la Sociedad Mercantil cubana del Grupo de Turismo Gaviota S.A, en función de garantizar el desarrollo y cumplimiento de su misión de organizar, promover, comercializar y prestar en todas sus modalidades los servicios comerciales siguientes:

- Gastronomía tanto la ofertada en sus restaurantes y cafeterías como la ligera a través de los puntos de venta o de servicios con carácter temporal o permanente.
- Los convencionales y especializados dirigidos a facilitar la recreación artística incluida la animación turística.
- Organización y aseguramiento a ferias, bodas, exposiciones y otros eventos o actividades comerciales, sociales, científicas, deportivas y culturales, que le sean autorizados en sus instalaciones.
- Arrendamiento o alquiler de locales, espacios e instalaciones para el desarrollo de bodas, ferias exposiciones y eventos que sean autorizados.
- Parqueo.
- Venta minorista de productos industriales alimenticios y no alimenticios, vinculado o dirigido a facilitar los servicios turísticos que se prestan, así como souvenir.

Comprende un variado complejo de instalaciones que lo hacen la oferta más completa y moderna de Varadero. Integra armónicamente dos zonas de condominios, hotel y marina. Para el pueblo turístico se eligió un estilo arquitectónico caribeño ecléctico con alegres colores. Se alternan diferentes locales y espacios para que en cualquier momento del día o la noche todas las áreas se encuentren animadas. Las plazas permiten a los restaurantes extender sus mesas en terrazas y organizar espectáculos musicales de todo tipo. La terminal de catamaranes brinda abrigo contra el sol y la lluvia a los turistas antes o después de sus excursiones. Además, la marina tiene

capacidad para cerca de 1200 atraques y 13 pontones para amarres con servicios adicionales.

Plaza Las Morlas, se encuentra ubicado en Autopista Sur y Final, Punta Hicacos, Varadero, Matanzas, dentro de la Marina Gaviota. Próximo a Meliá Marina Varadero Hotels & Apartments, de categoría cinco estrellas, propiedad del grupo hotelero Gaviota S.A. y administrado por Meliá Hotels International Cuba.

La UEB Extrahotelera Plaza Las Morlas está compuesta por diferentes puntos de ventas., los cuales ofrecen servicio al turismo internacional, clientes de los apartamentos del Meliá Marina Varadero, clientes que se encuentren hospedados en todos los hoteles o que visiten Varadero, así como para el mercado interno. Por otro lado, posee un capital humano para la prestación de servicios de 124 trabajadores con el objetivo de lograr la correspondencia entre la cantidad y calidad profesional.

La unidad tiene dentro de sus objetivos generales brindar servicios extrahoteleros turísticos competentes, con óptima calidad, y sólidamente establecidos en el mercado. Para ello, se basa en el respeto de las expectativas de los clientes y se trabaja con el fin de superarlas. Además, tiene como propósito convertirse en una unidad modelo de la más alta calidad, eficacia y competitividad en la rama de la extrahotelera, mediante la explotación de los servicios de bares, restaurantes, tiendas, salas de recreación, con una moderna y equipada tecnología de punta. Unido al compromiso de un personal altamente calificado, muy profesional, con un gran sentido de responsabilidad y pertenencia. De esta manera, se garantiza el buen desenvolvimiento de la unidad y el cumplimiento de los objetivos.

Para lograr estos objetivos la UEB Extrahotelera Plaza Las Morlas tendrá como:

Misión: brindar servicios extrahoteleros turísticos muy competitivos, dirigido a un mercado de poder adquisitivo medio-alto, destacándose por la capacidad profesional, responsabilidad y sentido de pertenencia de nuestros trabajadores a la entidad, con el objetivo de alcanzar satisfacción plena del cliente, para potenciar el disfrute de las exclusivas ofertas.

Visión: ser una Plaza que se destaca por la eficacia en la prestación de sus servicios turísticos, con personal altamente preparado que garantiza un servicio profesional con

calidad e inmediatez, que estimula las ventas y la repitencia de los clientes, para lograr el liderazgo dentro del mercado.

Como una organización interesada en la diversificación de nuevas ofertas gastronómicas vinculadas a actividades recreativas y artísticas, incluida la animación nocturna, para satisfacer las más disímiles exigencias de los clientes, superar sus expectativas y fidelizarlos al producto extrahotelero de Gaviota.

2.2 Antecedentes metodológicos de la investigación

Es importante destacar que, Shostack (1982), explica el proceso de diseño de servicios, dentro de los antecedentes metodológicos de la investigación. Un término relacionado con el diseño de servicios es el Pensamiento del Servicio (del inglés Design Thinking) una metodología centrada en el usuario que integra diversos conocimientos de campos de diseño, ciencias sociales, ingeniería y negocios. Las fases definidas para la metodología varían en muchas ocasiones en función del autor y enfoque que este le da Brown (2010). Razzouk y Shute (2012), se refieren al Pensamiento del Servicio como un proceso iterativo donde los diseñadores presentan la solución de problemas y se muestran relaciones entre las ideas que permitan solucionarlos. En los últimos años, diversas organizaciones, universidades y empresas que se desenvuelven en el mundo de la prospección y creación de servicios han ordenado y sintetizado el procedimiento que emplean para diseñar servicios. Si bien cada autor o institución tiene una mirada ligeramente diferente, existen patrones comunes entre todas los procedimientos propuestos. El autor de la presente investigación realiza una selección de seis procedimientos, basado en sus niveles de científicidad, el empleo de herramientas integradoras y actualización.

Procedimiento de Moya García (2015)

Este procedimiento está compuesto por cuatro (4) fases, descompuestas en etapas y estas a su vez en pasos con un total de once (11) etapas y siete (7) pasos que se muestran a continuación.

- Fase I. Búsqueda y análisis de información.

Etapas 1. Búsqueda y análisis de información acerca de productos de interés para el estudio.

En esta etapa se efectúa el sondeo y análisis de información precedente respecto a temas relacionados con la investigación en el mundo y en Cuba.

- Fase II. Diagnóstico del área turística.

Esta fase consta de 4 etapas en las cuales se describe y evalúa la situación turística del área en estudio.

Etapa 1. Inventario de recursos y atractivos naturales.

El inventario de los atractivos y recursos turísticos es un documento resumido y útil, de carácter informativo, que recoge y refleja de forma operativa la información necesaria y suficiente para describir el medio ambiente de interés turístico.

Etapa 2. Determinación de la capacidad de carga.

Etapa 3. Análisis del mercado actual.

Etapa 4. Análisis estratégico.

Paso 1. Análisis de la competencia.

- Fase III. Diseño del producto.

Etapa 1. Estructuración del producto.

Esta etapa consta de tres pasos, la definición de los objetivos del producto, el esclarecimiento del concepto y beneficios y la determinación del mix del servicio y su proceso de prestación.

Paso 1. Definición de los objetivos del producto.

Paso 2. Determinación del concepto y los beneficios del producto.

Paso 3. Determinación del mix del servicio y su proceso de prestación.

Etapa 2. Definición de costo y precio

Paso 1. Definición del costo tangible.

Paso 2. Determinación del costo intangible.

Paso 3. Definición del precio.

Etapa 3. Resultados económicos del producto.

- Fase IV. Comercialización del producto.

Etapa 1. Posicionamiento y promoción.

Etapa 2. Selección de los canales de distribución.

Etapa 3. Retroalimentación.

Procedimiento de Laurencio Díaz (2016)

La misma está conformada por 5 fases y 14 etapas que se muestran a continuación.

- Fase I. Búsqueda y análisis de información.

Etapas 1. Elaboración de un marco teórico acerca del producto turístico objeto de estudio.

- Fase II. Análisis de la situación actual del mercado.

Etapas 1. Análisis del mercado actual.

En esta etapa se identifican los principales mercados emisores.

Etapas 2. Análisis de la demanda.

Se identifican cuáles son los intereses, requisitos y necesidades del mercado identificado.

Etapas 3. Análisis de la competencia.

Etapas 4. Análisis de tendencias.

Se determinan indicadores como el comportamiento del mercado frente al resto de la demanda y la tendencia de arribos totales.

- Fase III. Análisis de la situación turística.

Etapas 1. Inventario de recursos y atractivos.

Etapas 2. Marco legal e institucional del área protegida.

Etapas 3. Cooperación y alianzas.

- Fase IV. Diseño del producto.

Etapas 1. Estructuración del producto.

Pasos 1. Definición de los objetivos del producto.

Pasos 2. Determinación del concepto y los beneficios del producto.

Pasos 3. Determinación del mix del servicio y su proceso de prestación.

Etapas 2. Definición de costo y precio.

Pasos 1. Definición del costo tangible.

Pasos 2. Definición del precio.

Etapas 3. Resultados económicos del producto.

- Fase V. Comercialización del producto.

Etapas 1. Posicionamiento y promoción.

Etapas 2. Selección de los canales de distribución.

Etapas 3. Retroalimentación.

Procedimiento de Saravia y Muro (2016)

Este procedimiento plantea como elemento de suma importancia establecer una etapa de organización previa a la implantación del procedimiento. Está compuesto por cuatro (4) etapas y 22 pasos.

Fase 0. Organización

Se propone: poner en marcha un equipo técnico, determinar el responsable o actor intermediario por parte del organismo o empresa realizar reuniones técnicas con las autoridades.

Fase 1. Recopilación y selección de información

Incluye: estipular un cronograma de trabajo con fechas de inicio y finalización de cada etapa y plazos; recopilar estudios previos –si los hubiera–, datos e información existentes (fuentes secundarias de información); realizar un relevamiento de campo (recopilación de datos in situ), a fin de completar la recolección de datos y observar los productos existentes, como el estado de infraestructura del lugar; llevar a cabo entrevistas semi-dirigidas y reuniones con operadores y actores de relevancia para el estudio –fuente importante de información y conocimiento–; e identificar los principales actores de la ciudad.

Fase 2. Análisis de los elementos constitutivos del sistema turístico

Esta fase consiste en llevar a cabo el diagnóstico de la situación turística. A partir de todos estos análisis, se confecciona un diagnóstico de los posibles productos con sus ventajas o fortalezas, y debilidades o desventajas.

Fase 3. Identificación de los actores locales

En esta fase se deben definir y dar a conocer los factores comunes metodológicos, para la realización de los talleres participativos. Este proceso tiene duraciones dispares, pueden ser de una o varias deliberaciones que lleven horas, días o años; y pueden ser guiadas o conducidas por profesionales y, en los casos menos complejos, por uno de los participantes.

Fase 4. Elaboración de propuestas de productos turísticos

En la fase anterior se detectaron las amenazas y las oportunidades, y se presentaron conclusiones elaboradas del diagnóstico.

Procedimiento de Figueroa *et. al.* (2017)

Etapa 1. Identificar y comprender

En esta etapa las actividades están, por una parte, orientadas a entender profundamente a los potenciales o actuales usuarios del servicio (identidades, conductas, motivaciones, frustraciones, expectativas) y, por otra, a caracterizar a la organización que lo proveerá (posicionamiento, debilidades, fortalezas, estructura, personas, procesos). El equipo del proyecto levanta información de fuentes primarias y secundarias respecto al caso, aplica técnicas de investigación cualitativa y cruza la información obtenida con datos cuantitativos. Lo anterior permite entender el contacto y las necesidades de los agentes del servicio en su amplia complejidad.

Etapa 2. Analizar y problematizar

Las actividades de esta etapa están orientadas a analizar la información recogida para establecer vínculos y patrones que detonen oportunidades de proyecto. Se trata de filtrar, ordenar, sistematizar y dar sentido, a través del uso del pensamiento creativo, a los múltiples datos recolectados. Se busca establecer las dimensiones del problema que impactan a los usuarios del servicio en su experiencia y a la organización en sus procesos y sistemas.

Etapa 3. Conceptualizar y formalizar

En esta etapa, las actividades están orientadas a iniciar el proceso de trabajo colaborativo en torno a la solución del problema identificado. Se comienza con la definición de los atributos conceptuales de la propuesta para luego desarrollar un nuevo sistema de servicios y los puntos de contacto que lo sustentan. Estas propuestas, tanto a nivel de sistema como de punto de contacto, aumentan en complejidad y detalle en la medida que se avanza en la iteración propia del proceso creativo de diseño.

Etapa 4. Testear e iterar

Las actividades de esta etapa están orientadas a poner a prueba las ideas, los conceptos y las propuestas desarrolladas, lo que permitirá lograr un resultado de calidad con un rango reducido de incertidumbre, se trata de un proceso iterativo donde la experiencia adquirida complejiza progresivamente la propuesta. Bajo este contexto, el fracaso se entiende como “fracaso inteligente”, ya que la iteración de prototipo (o ensayo) de rápida implementación y bajo costo permite que las soluciones se mejoren

hasta reduje significativamente el riesgo en la implementación. El mayor desafío en esta etapa es lidiar con la dimensión intangible de los servicios.

Etapas 5. Implementar y evaluar

En la última etapa las actividades están orientadas a implementar la propuesta final y ponerla en marcha. Se trata de un proceso paulatino y debidamente planeado, en el cual el servicio diseñado se pone a disposición de quienes efectivamente le darán vida. Es un proceso de comunicación y transferencia. A su vez, se diseñan indicadores y formas de medición que luego permitirán evaluar el éxito de la implementación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Procedimiento de Cardet Fernández et. al. (2018)

Etapas 1. Preparación inicial

En esta etapa es necesario crear un equipo de trabajo integrado por expertos (directivos, especialistas, trabajadores con experiencia en la actividad y profesionales de diferentes entidades rectoras del turismo en el territorio) capaces de utilizar sus conocimientos y experiencias para conformar un producto sostenible, rentable económicamente, que satisfaga las necesidades del cliente.

Etapas 2. Determinación de las oportunidades existentes para el desarrollo de nuevos productos turísticos

Se realiza el diagnóstico del macro-entorno a través de la recopilación y análisis de información acerca del ambiente externo; es decir, los factores económicos, ambientales, sociales, legales y políticos. Se debe realizar un inventario de los recursos, atracciones, accesos y actividades existentes en la zona objeto de estudio, luego de lo cual se evalúan estos recursos a través de la matriz del índice de atraktividad, que se fundamenta en información de entrada proveniente de la caracterización anterior.

Etapas 3. Estructuración del producto turístico

Para iniciar la etapa se establecen los objetivos del nuevo producto, los que estarán en correspondencia con los objetivos de la entidad que lo gestiona y con las características y proyecciones del destino turístico en el que se enmarca.

Etapas 4. Proceso de prestación del producto turístico

En este proceso se ubica el producto dentro del espacio turístico, el horario durante el cual presta sus servicios al cliente y se definen las épocas del año en que el atractivo principal es óptimo para el turista; se consideran para ello los intereses y la estacionalidad de los mercados metas.

De igual manera, se definen las facilidades para el desplazamiento del espacio emisor al receptor, las cuales incluyen los accesos y el transporte.

Etapas 5. Proceso de comercialización

En primer lugar se deben definir las estrategias de posicionamiento que se deberán utilizar, así como los canales de distribución; analizar los elementos que la integran; hacer énfasis en el análisis de los turoperadores y agencias de viajes de mayor significación que operan los mercados seleccionados.

Etapas 6: Análisis de la viabilidad económica y medioambiental

Un análisis de factibilidad conlleva algunos cálculos fundamentales como el valor actual neto, tasa interna de rendimiento y periodo de retorno de la inversión. Además se calcula el punto de equilibrio (en unidades monetarias o en unidades de venta), cálculo que debe realizarse al tener en cuenta tres niveles de utilización anual: alto, mediano y bajo.

Para el análisis de la viabilidad ambiental se determinan los impactos positivos y negativos que ejerce el producto sobre el entorno y la comunidad receptora y se calcula la capacidad de carga.

Etapas 7. Implementación

En esta etapa se identifican las acciones necesarias para el lanzamiento y desarrollo del producto. Se define la secuencia y prioridad conveniente de su ejecución, el presupuesto estimado, las fechas tentativas de inicio y terminación, los requerimientos de recursos, así como los responsables de la ejecución, todo ello a través de un plan de acción.

Procedimiento de Parra et. al. (2019)

Etapas 1. Diagnóstico y caracterización del objeto de estudio

El diagnóstico consiste en realizar una caracterización del objeto de estudio, en la cual se vaya de lo general a lo particular. Realizar un análisis de la satisfacción del cliente con el proceso. Las posibles técnicas a aplicar en esta primera etapa son: Técnicas de

análisis y recopilación de información, Encuestas para medir satisfacción del cliente con el proceso, Método de los expertos, Análisis Causa-Efecto, Flujograma.

Etapas 2. Estructuración del sistema de servicio. El conjunto de servicios elementales, base y periféricos son entidades relacionadas entre sí que forman un sistema. Los elementos del sistema están formados por cada servicio elemental y su servucción y todos estos ellos tienen un elemento común: el cliente. En esta etapa se debe estructurar el sistema de forma tal que todos los procesos y subprocesos apunten hacia el cliente y su satisfacción. Las posibles técnicas a aplicar son: la técnica encuesta, flujogramas y otras.

Etapas 3. Aplicación del concepto de Servucción y del nuevo servicio. Definir la idea exacta de la servucción a realizar. Los procesos servuctivos son todos aquellos donde se realiza o brinda un servicio por la organización, con la participación del cliente como beneficiario del servicio y representado a través de su propiedad, que interactúa con el personal de contacto sobre la base o utilización de un soporte físico (Parra Ferié, 2009).

La propuesta es en base a relacionar las cinco decisiones claves que se deben tomar antes de aplicar el concepto de nuevo servicio: concepto, segmento, servucción, imagen. Las posibles técnicas a aplicar en esta etapa son: Técnicas de análisis y recopilación de información, segmentación del mercado, benchmarking, diagrama de servucción, entre otras.

Etapas 4. Identificación y prevención de fallos, tras el análisis de cuáles son las desviaciones. Se toma acción en la etapa de ejecución del servicio, para prevenir que los errores se conviertan en defectos

El control de fallos tiene un impacto directo en los resultados del proceso, el seguimiento dado a los posibles fallos permitirá al responsable de cada subproceso tomar decisiones. Dentro de las cuales no debe obviar las cinco decisiones claves. La prevención de los fallos, constituye en sí misma una oportunidad de mejora del proceso. El análisis de causas constituye la base de una toma de decisiones oportunas y efectivas. Se debe controlar la ejecución de los proyectos de acción seleccionados, evaluar los resultados a nivel local, evaluar la efectividad del proceso de mejoramiento

sobre el cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados a la entidad, en el horizonte de tiempo considerado.

Etapas 5. Implementación del diseño. La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos.

En la tabla 1.2 se muestra un resumen comparativo de los diferentes procedimientos.

Tabla 2.1: Comparación de los procedimientos metodológicos para el diseño de servicios.

	(Moya García 2015)	(Laurencio Díaz 2016)	(Saravia y Muro 2016)	(Figueroa <i>et al.</i> 2017)	(Cardet Fernández <i>et al.</i> 2018)	(Parra <i>et al.</i> 2019)	∑
Organización	0	0	1	0	0	0	1
Búsqueda y análisis de la información	1	1	1	1	1	1	6
Diagnóstico del área turística	1	0	1	1	1	1	5
Diseño del producto	1	1	1	1	1	1	6
Comercialización	1	1	0	0	1	0	3
Análisis del mercado	1	1	1	0	0	1	4
Identificación de los actores locales	0	0	1	0	0	0	1
Elaboración de propuesta de productos	0	0	1	0	0	0	1
Conceptualizar y formalizar	0	0	0	1	0	0	1
Testear e iterar	0	0	0	1	0	0	1

Implementar	0	0	0	1	1	0	2
Análisis económico y medioambiental	0	0	0	0	1	0	1
Evaluación	0	0	0	0	1	0	1
Retroalimentación	1	1	0	0	1	0	3
Benchmarking	0	0	0	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia.

El resumen se realiza en función de los macro-aspectos generales de cada procedimiento. Como resultado del análisis se puede determinar que los mismos poseen diversidad de etapas y pasos en función de los objetivos finales de las investigaciones a las que tributan y el fin propuesto por el investigador, los que van a particularizaciones imprescindibles para sus trabajos pero que han de definirse según se necesite y el alcance que tenga la investigación; el área donde se desarrollan y el tipo de evento artístico o producto turístico que se pretende diseñar. Se toman como referentes aquellas etapas que poseen al menos 4 repeticiones de las 6 investigaciones analizadas y se introducen otras etapas a consideración del autor, que resultan necesarias para el diseño de servicios extrahoteleros en la extrahotelera Las Morlas de la Marina, Varadero como son: análisis del servicio en el mercado y la presentación del servicio.

2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación

Como resultado se obtiene la figura 2.1, que contiene el procedimiento metodológico para el diseño de eventos artísticos como servicio extrahotelero en Las Morlas de la Marina, Varadero, conformado por cinco etapas.

El procedimiento que a continuación se propone tiene su base en el análisis anteriormente mencionado. La misma queda conformada de cinco etapas con pasos delineados que permitirán la comprensión detallada de este procedimiento. Además, se refleja cuál es el o los métodos a utilizar en cada fase para dar cumplimiento a las mismas.

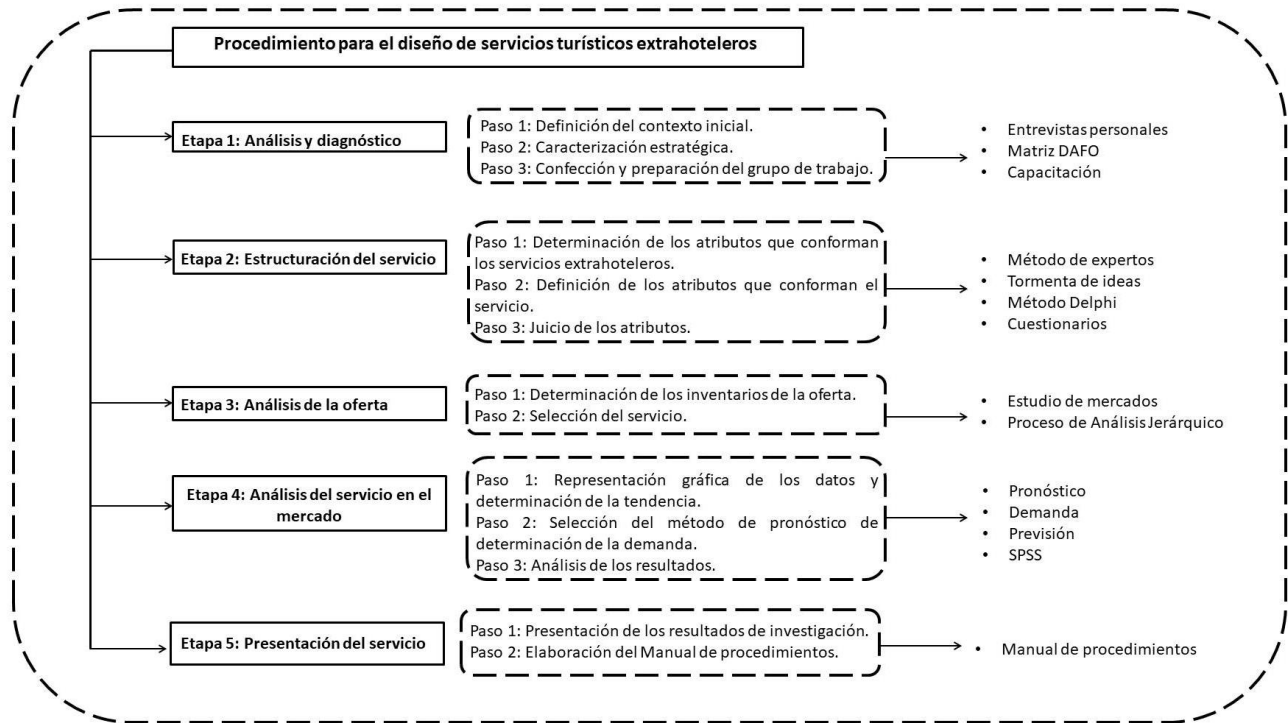


Figura 2.1. Procedimiento metodológico para el diseño de servicios.

Fuente: elaboración propia.

2.3.1 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico propuesto

Etapa 1. Análisis y diagnóstico.

El principal objetivo de esta etapa consiste en caracterizar a la organización que lo proveerá (posicionamiento, debilidades, fortalezas, estructura, personas, procesos) y determinar a los actuales usuarios del servicio (identidades, conductas, motivaciones, frustraciones, expectativas).

Paso 1. Definición del contexto inicial.

Es un paso extraordinariamente útil al iniciar un proyecto destinado a la creación de un servicio nuevo. Busca definir y poner de manifiesto el contexto en el cual se desarrollará el futuro proyecto. La entrevista busca conocer los medios con que cuenta la persona o agrupación que se quiere embarcar en el proceso y hace posible delimitar el ámbito, tema o rubro en que se proyecta el nuevo servicio y las hipótesis en relación a las necesidades y los posibles usuarios

Paso 2. Caracterización estratégica.

En este paso se definen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO). Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión.

Paso 3. Confección y preparación del grupo de trabajo.

En este paso se crea un grupo de trabajo cuya capacitación será capaz de generarles mayor conocimiento y grado de profesionalidad y, en consecuencia, un mayor número de opciones aplicables para la instalación en la búsqueda de un servicio con la mínima posibilidad de fallos.

Etapas 2. Estructuración del servicio.

En esta fase se propone el trabajo en equipo con los expertos y especialistas para estructurar el servicio a través de la técnica tormenta de ideas y facilitar de esta manera el análisis de información obtenida.

Paso 1. Determinación de los atributos que conforman los servicios extrahoteleros.

Es necesario centrarse en el público objetivo y crear un servicio que capture un deseo particular del consumidor. En este paso entran en consideración los atributos que serán evaluados por los expertos.

Paso 2. Definición de los atributos que conforman el servicio.

En este paso ya quedan definidos los atributos que va a poseer el servicio. Atributos como precio, calidad, estética, diseño son los que limitan las opciones del consumidor a los productos buscados para tomar una decisión que satisfaga sus necesidades y deseos. El Método Delphi es una técnica de comunicación muy útil para obtener dicha información con mayor precisión.

Paso 3. Juicio de los atributos.

Cuando los consumidores buscan un determinado servicio quieren obtener información sobre él fácilmente y encontrar el correcto entre una cantidad de opciones, por ello es importante enumerar los atributos que más le importan al comprador. Para lograrlo se deben escuchar sus comentarios, aprovechar la lectura de reseñas y hacer uso de cuestionarios que permitan comprender cómo el servicio cumple, o no, sus expectativas.

Etapas 3. Análisis de la oferta.

En esta etapa se analizan los recursos disponibles mediante un estudio de mercado capaz de detectar las necesidades, hábitos y preferencias de los consumidores y como satisfacerlas, para luego seleccionar el servicio a aplicar ya elaborado en su conjunto.

Paso 1. Determinación de los inventarios de la oferta.

El inventario de los recursos es un proceso que registra los factores físicos, biológicos y culturales que, como conjunto de atractivos, contribuyen a confrontar la oferta turística; proporciona información importante para el desarrollo del turismo, su tecnificación, evaluación y zonificación en el sentido de diversificar las áreas del desarrollo turístico.

La existencia de un inventario previo de los recursos turísticos (naturales, históricos, culturales -patrimoniales) y atractivos, para atender las oportunidades, orientan el proceso de diseño y mejora del servicio de eventos turísticos extrahoteleros.

Paso 2. Selección del servicio.

Mediante el Proceso de Análisis Jerárquico (PAJ) se deben jerarquizar todos los servicios e identificar el servicio básico, a partir de la correcta identificación de los atributos y las alternativas de creación que se proponen. Este será el centro clave del producto y el beneficio principal que buscan los clientes. Como este es único y las expectativas de la demanda variables se pueden acondicionar a las diferentes exigencias de los segmentos de mercado. Luego se analizan otros servicios necesarios: alojamiento, transporte, guías, información, alimentación, alquiler de equipos, entre otros.

Etapas 4. Análisis del servicio en el mercado.

Esta etapa trata, fundamentalmente, los aspectos relacionados con el análisis del mercado al cual se dirige el servicio.

Paso 1. Representación gráfica de los datos y determinación de la tendencia.

Se sugiere representar los datos por familias de productos, si se considera necesario se representarán los datos para cada servicio específico. La determinación de la tendencia se realizará a partir del modelo que presente un mayor ajuste. Este análisis puede realizarse a través del Microsoft Office Excel.

Paso 2. Selección del método de pronóstico de determinación de la demanda.

La selección de métodos o modelos de pronóstico dependerá de los objetivos del estudio y el comportamiento de la serie. Los métodos a seleccionar dependerán,

además, de la sofisticación del usuario y del sistema, tiempo y recursos disponibles, uso y características de la decisión, disponibilidad de datos y el patrón de los datos; en este último aspecto la tendencia y el componente estacional son los componentes del patrón de datos que más influirán en la decisión, así, para series planas se utilizarán métodos de primer orden y para series con tendencias o patrones de estacionalidad, métodos más avanzados.

Paso 3. Análisis de los resultados.

En esta etapa se recomienda analizar los patrones y valores de la tendencia y estacionalidad de las series de datos estudiadas, es un elemento importante para la planificación del destino ya que con la tendencia se definen posibles patrones futuros de la variable analizada y la estacionalidad es un elemento importante que influye decisivamente, entre otros factores en la utilización de la capacidad.

Etapa 5. Presentación del servicio.

En esta etapa es objetivo establecer un manual de procedimientos que brinde al usuario interno dominio de la nueva propuesta y que garantice la calidad del servicio para el usuario final.

Paso 1. Presentación de los resultados de investigación.

En este paso se presenta cómo queda estructurado y definido el nuevo servicio con todas las especificidades necesarias para su implementación. Es importante tener en cuenta la forma en que se organiza el proceso de prestación de servicio, se tienen en cuenta aspectos físicos y materiales tales como, capacidad, nivel de confort y los recursos técnicos indispensables para llevar a cabo el proceso de prestación de servicios. Otro elemento importante es el personal de contacto donde se deben definir las características: perfil, formación, vestimenta, funciones, nivel idiomático, etcétera.

Paso 2. Elaboración del Manual de Procedimientos.

Queda establecido un Manual de Procedimientos con la descripción de actividades que deben seguirse en la prestación del servicio. Incluye, además, los puestos o unidades administrativas que intervienen para precisar su responsabilidad y participación.

Conclusiones parciales

1. Aunque no se encontró en la búsqueda bibliográfica realizada una metodología que permitiera en su totalidad alcanzar el objetivo de la presente investigación, sí se

hallaron otras investigaciones cuyas fases proponen procedimientos parciales y totales que representaron antecedentes significativos para la elaboración del procedimiento a emplear.

2. El procedimiento metodológico de la estrategia propuesto en la investigación constituye un aporte para el diseño de servicios para los eventos artísticos y se sustenta en métodos, técnicas y herramientas de análisis.

Conclusiones

1. El estudio y la conceptualización de los términos y definiciones tratados en la investigación permiten una visión y cultura general en torno al tema de los eventos artísticos de recreación.
2. Los procedimientos propuestos por diferentes autores presentan similitudes en cuanto a la composición y desarrollo de nuevos procedimientos que permiten generalizar las etapas al diseño de nuevos procedimientos.
3. El procedimiento propuesto facilita la creación de eventos artísticos culturales como producto turístico para la atracción de clientes en las entidades extrahoteleras.

Recomendaciones

Se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el procedimiento propuesto para el logro de resultados concretos y útiles en la extrahotelera Las Morlas de la Marina, Varadero.
2. Validar la utilización de este procedimiento mediante la comprobación de los resultados que se obtengan con la experiencia de sus profesionales y documentos históricos para una mejor gestión.

Referencias bibliográficas

1. Artexte, A. *El centro Kursaal y su impacto económico: un contraste metodológico*. *Cuaderno de Gestión*, 2005. 5: 105-115
2. Ayala Castro, H. *Comportamiento de ingresos por turismo internacional en Cuba: 2014-2018*. *Economía y Desarrollo*. La Habana, 2020. 163. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-8584
3. Bakalets, E., «Evaluación de la satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba durante la gira 2018», Matanzas, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, 2019.
4. Barreda, Y., «Propuesta de estrategias de marketing para la comercialización de los servicios extrahoteleros de Palmares en la ciudad de Matanzas.», Universidad de Matanzas, Facultad Ciencias Económicas e Informática, 2011.
5. Barreto, M. *Turismo y Cultura, relaciones, contradicciones y expectativas*. *Pasos*, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2007.
6. Batista, E. *Impacto de la covid 19 en el turismo internacional. Implicaciones para el modelo turístico cubano* Temas. Holguín, Cuba, Departamento de Turismo, 2021.
7. Brown, T. , *L'esprit design: le design thinking change l'entreprise et la stratégie*, Primera, Francia, Editorial Pearson Education, 1970, 2010, ISBN: 2744064424.
8. Cardet Fernández, E. [et. al.]. *Procedimiento para el diseño de productos turísticos basados en el patrimonio de un municipio. Retos de la Dirección*. Camaguey, Universidad de Holguín, 2018. 12
9. CESAE, «Perspectivas para el turismo. Horizonte 2021», [en línea], 2021, [consulta: Disponible en: <<https://www.cesae.es/informe-turismo-2021>>
10. Cruz, N. y Yam, Y. E. , «Potencialidades para el turismo cultural. El caso de La Habana.» *Estudios y Perspectivas en Turismo - 30° Aniversario*, 2020, Volumen 29,
11. Dieguez Metallón, E. L., «Contribución a la planificación de los servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero», [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Cuba, Universidad de Matanzas, Ingeniería Industrial, 2008.
12. Duque Oliva, E. J. *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Bogotá,

- Colombia, Universidad Nacional de Colombia, 2005. 15: 64-80. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
13. Figueroa, B. [et. al.], «Creando valor a través del diseño de servicios » 2017,
 14. García, D., «Índice de accesibilidad en restaurantes bajo el concepto de turismo accesible. caso de estudio: Grupo Extrahotelero Palmares S. A.», Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de turismo, 2018.
 15. Grande, I., *Marketing de los servicios*, Madrid, ESIC, 2014, 9788415986331.
 16. Kotler, P. y Armstrong, G., *Fundamentos de Marketing*, México, Prentice Hall, 2003, 9702604001.
 17. Laurencio Díaz, L., «Diseño de un producto de senderismo para el mercado estadounidense en la Ciénaga de Zapata», [Tesis en opción al grado de licenciado], Universidad de Matanzas, Departamento de Turismo, 2016.
 18. Llugsha, V. G., *Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el covid-19* [en línea], Ecuador, Serie Territorios en debate, 2021 [consulta: Disponible en:
 19. Lovelock, C. y Wirtz, J., *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*, 2009, 978-970-26-1515-6.
 20. Magne Chible, C., «Eventos artísticos y desarrollo del turismo en Valdivia», [Tesis en opción al grado de licenciado en Turismo], Chile, Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2010.
 21. Miranda, E., « Diseño de servicios de alto estándar en Hoteles E de Matanzas.», Matanzas, Universidad de Matanzas Turismo, 2019.
 22. Moya García, J. A., «Diseño de un producto ornitoturístico en la Ciénaga de Zapata para el segmento de mercado estadounidense», [Tesis en opción a el grado científico de licenciado], Universidad de Matanzas 2015.
 23. *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, 2015.
 24. ONEI, *Información Estadística de Cuba 2019* 2019 -, publ. -[consulta: Disponible en: <<http://www.one.cu/serie2019.htm>>.
 25. Organización Internacional del Turismo (OIT), *113 Consejo Ejecutivo, Madrid, España* España, 2021 -, publ. -[consulta: Disponible en: <<https://www.unw> >.

26. Parra, C. [et. al.], «Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servuctivos de restauración.», *Contaduría y Administración* [en línea], 2019, 64, 1, pp. 52-55 [consulta: mayo 2018], 0186-1042. Disponible en:
27. Parra Ferré, C. [et. al.], *Procesos de servicios. Tendencias de su gestión* [en línea], Matanzas, Cuba, Editorial Universitaria, 2009 [consulta: Disponible en: <https://books.google.com.cu/books?hl=es&lr=&id=zfzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&ots=fCGiNzwHmo&sig=SFQorXP_-SZuMHOkZpAbMzdx78&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>
28. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, La Habana, Cuba, VI Congreso del PCC, 2011.
29. Perles Rives, J. F. *Análisis del impacto económico de eventos: una aplicación a fiestas populares de proyección turísticas. Cuadernos de turismo*, 2006. 17: 147-166
30. Razzouk, R. y Shute, V., «What is design thinking and why is it important?», *Review of Educational Research* [en línea], 2012, 82, 3, pp. 330-348 [consulta: septiembre 2012], Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/258183173_What_Is_Design_Thinking_And_Why_Is_It_Important>
31. Salinas, E. *Algunas reflexiones sobre la Covid-19 y turismo en Cuba. Un futuro incierto de recuperación. Cénario*. Brasilia, 2020. 8
32. Salinas, Er. [et. al.]. *Historical evolution and spatial development of tourism in Cuba, 1919-2017: what is next?: Tourism Planning and Development*, 2018. 15: 216-238
33. Samper Reyes, M., «La gestión de la experiencia del cliente como fundamento para la mejora de productos turísticos-culturales. Implemetación en la ruta del esclavo de Matanzas», Matanzas, Universidad de Matanzas, Turismo, 2019.
34. Sánchez, Y. y Álavaro, G. , «Técnicas de animación en los servicios turísticos de las agencias de viaje cubanas» *Revista de Investigación*, 2019, Vol. 43, Nº 98
35. Saravia, M. del C. y Muro, M. N. *Productos turísticos. Metodología para su elaboración Revista de Ciencias Sociales*. Bernal, Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes 2016. 53-78. <http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/593819f510992.pdf>

36. Schroeder, R. G. y Maldonado Vázquez, G., *Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones* [en línea], 3ra Edición, México, McGraw-Hill, 1992 [consulta: Disponible en: <http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?notice_display&id=22>
37. Shostack, L., «How to design a service», *European Journal of Marketing* [en línea], 1982, 16, 1, pp. 49-63 [consulta: 1 enero 1982], 0309-0566. Disponible en: <<http://doi.org/10.1108/EUM0000000004799>>
38. Socarrás Aguilar, F. A., «Mejora en el proceso de servicios informática y comunicaciones en la Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"», [Tesis en opción al grado científico de ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Industrial, 2019.
39. The Havana Consulting Group, *Análisis del desarrollo del turismo en Cuba en el año 2017 2018* -, publ. -[consulta: Disponible en:
40. Zambrano, K. L., «Eventos culturales como alternativa de recreación en el malecón escénico del Balneario de Ballenita», [Tesis en opción al grado de Ingeniero en Gestión y Desarrollo Turístico], Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, 2020.