



FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Título: Análisis de los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata.

Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor (a): Elianis Díaz Torres

Tutor: Ing. Edian Dueñas Reyes

Matanzas, 2022



Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Análisis de los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Elianis Díaz Torres, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.



“Ya no basta con satisfacer a los clientes, ahora hay que dejarlos encantados”

Philip Kotler



Dedicatoria

A mi familia, porque sé lo orgullosa que hoy está de mí, por su confianza en mi triunfo a pesar que lo dudé en algunas ocasiones.



Agradecimientos

A mis padres, mi principal sustento en todo momento. No lo habría logrado sin ellos.

A mi familia, por su disposición siempre a ayudarme y motivarme.

A mis amigos, mi mayor fuente de energía y ambición, principalmente a mis compañeras de estudio durante toda la carrera.

A mi tutor, por el tiempo, la paciencia y la confianza no solo en la realización de la tesis sino también en mis años universitarios.

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

A todos "Muchas Gracias".



Resumen

El turismo de naturaleza es un producto turístico que contribuye a la conservación del entorno y su población, debido a la enorme diversidad que representa, atrae gran cantidad de clientes a las entidades. La presente investigación tiene como objetivo general: analizar los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata. Para el desarrollo del mismo se emplean como métodos teóricos el análisis síntesis e inductivo deductivo, mientras que como método empírico se utiliza la observación directa y el análisis documental, junto al empleo de herramientas como: la matriz BCG, el ciclo de vida del producto, método de Pareto, pronósticos y series de tiempo. Se emplean además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office. Como principal resultado fueron clasificados como productos en crecimiento: el *Snorkeling* y Pesca al *fly* en Río Hatiguanico y como productos en declinación: Paseo por el Río Hatiguanico, Observación de aves, Buceo en mar abierto y se proponen las estrategias para cada producto turístico de naturaleza analizado según la etapa del ciclo de vida en que se encuentra.

Palabras claves: ciclo de vida del producto, matriz BCG, producto turístico de naturaleza.



Abstract

The nature tourism is a tourist product that contributes the conservation of the environment and its population, due to the enormous diversity that represents; it attracts great quantity from clients to the entities. The present investigation has as general objective: to analyze the tourist products of nature in the Integral Company Cubanacán Peninsula of Zapata. For the development of the same one were used as theoretical methods the analysis synthesis and inductive deductive, while as empiric method it is used the direct observation and the documental analysis, next to the employment of tools like: BCG matrix, the cycle of life of the product, method of Pareto, presage and series of time. Were also used the bibliographical agent EndNote and the package of Microsoft Office. As main results they were classified as products in growth: Snorkeling and Fishing to the fly in River Hatiguanico and as products in decline: Walk for the River Hatiguanico, Observation of birds, Diving in open sea and they intend the strategies for each tourist product of nature analyzed according to the stage of the cycle of life in that he/she is.

Keywords: cycle of life of the product, BCG matrix, tourist product of nature.



Indice

Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentación teórica de la investigación	6
1.1 Conceptualización de los servicios	6
1.1.1 Características y clasificación de los servicios	8
1.2 El turismo en Cuba.....	10
1.3 Los servicios extrahoteleros	13
1.4 Los productos turísticos de naturaleza desde una gestión sostenible	15
1.4.1 Áreas protegidas	19
Capítulo 2. Procedimiento metodológico de la investigación	21
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación	21
2.2 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación.....	26
2.2.1 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico	26
2.3 Herramientas propuestas para la investigación.....	37
Capítulo 3. Resultados de la aplicación del procedimiento	41
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Referencias bibliográficas
Anexos.....



Introducción

Con el paso del tiempo se evidencia el acelerado desarrollo científico-técnico que experimenta la humanidad, el cual ha propiciado importantes cambios a escala global tanto en la esfera de la producción como en los servicios. Dentro de ellos resaltan: el desarrollo de nuevas tecnologías, el aumento del tamaño de las empresas, mayores exigencias de competitividad y la utilización de nuevas herramientas de gestión empresarial. La industria del servicio no escapa a esta realidad y debido a su gran interacción con los clientes debe afrontar este reto con mayores riesgos (Parra Ferré et al., 2009).

Las empresas de servicios son aquellas que se dedican como actividad principal a la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la venta de intangibles. Desde hace décadas ganan mayor espacio dentro del desarrollo de las empresas en los países, en algunos casos son las fuentes principales de ingresos y desarrollo de estos (Guerrero Bejarano, 2018). Entre las industrias de mayor importancia actual se encuentra la del turismo, sector económico conocido como “la industria del ocio”.

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 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 incrementen 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 & Álavaro, 2019). Pese a la inversión que requiere el desarrollo y mantenimiento de las infraestructuras turísticas necesarias en un destino, existen países que especializan su estructura sectorial en esta actividad (Miguel Gallardo, 2021).

En el siglo XXI los servicios del turismo se han convertido en un fenómeno social de gran impacto y significación pues aporta grandes beneficios a las comunidades receptoras de clientes debido a la movilización de millones de personas en todo el mundo. Además,



constituye uno de los principales actores en el comercio internacional. También es un elemento decisivo para la mejora de la comunicación, el grado de relación y el respeto entre ciudadanos de diversas nacionalidades (García, 2018).

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 (Diéguez Matellán et al., 2018).

El sector turístico es particularmente sensible en sus relaciones con el medio ambiente, ya que por un lado consume recursos naturales y por el otro necesita un entorno natural atractivo para su desarrollo. Desde este punto de vista la conservación del medio ambiente ha dejado de ser un factor limitante al desarrollo para ser un elemento clave de competitividad (Salinas Chávez & La O Osorio, 2006).

El turismo de naturaleza incluye a todas aquellas modalidades del turismo en que la motivación del viaje o la selección del destino están determinadas por el disfrute de la naturaleza o de los componentes de la misma y ha adquirido gran importancia desde finales del Siglo XX, pues ha crecido rápidamente. Este turismo se diferencia del turismo convencional por la singularidad de los recursos, que tienen alto valor ecológico o paisajístico, y en muchas ocasiones son espacios sujetos a protección (Laurencio Díaz, 2016).

Según, Martínez Quintana (2017), el turismo de naturaleza supone una enorme oportunidad de contactar con las raíces naturales y saludables que las personas necesitan en los hábitats en los que conviven, y puede actuar de compensación ante la comodidad del hábitat urbano polucionado y su ritmo de vida estresante.

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%).

Este crecimiento se vio seriamente afectado con la aparición de la Covid-19 a finales del 2019 en China, lo que configuró un nuevo escenario de aprendizaje para la industria turística mundial, se consideró el contexto internacional cambiante, incierto y complejo (Castello, 2020).

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 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. 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).

Las empresas del sector turístico cubano enfrentan el reto de una mayor competitividad, pues los destinos caribeños y en Centroamérica se han diversificado vertiginosamente, al mismo tiempo que se mantiene la agresión económica impuesta por la política de bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno estadounidense, entorpecedora del normal desarrollo socioeconómico del país.

El medio rural y los recursos naturales ofrecen en la actualidad grandes oportunidades para el desarrollo turístico, en todas sus aristas. El turismo de naturaleza es considerado como uno de los pilares en los que se tiene que basar un país para la diversificación del sector turístico para no depender en exclusiva del Sol y Playa y adaptarse a las nuevas demandas.

En los últimos años se han creado nuevas formas de turismo en torno a atractivos naturales, las cuales constituyen a su vez nuevas modalidades alternativas para dar respuesta a la búsqueda de experiencias, aventuras y sensaciones por parte de los turistas. Así mismo, esta nueva opción turística establece un ámbito donde todo se redescubre constantemente.

Las empresas necesitan confrontar la situación en la que se encuentran con la deseada para poder elegir la mejor estrategia del mercado e identificar las diferentes acciones y necesidades que la empresa debe considerar para su permanencia. Para ello es importante



analizar el proceso de comercialización de cada producto, dado que la existencia de productos competidores, el comportamiento del mercado y la situación del entorno cambian a lo largo del tiempo durante todo este proceso. Dicho análisis permite diseñar una política de comercialización adecuada para cada producto y mercado. Toda empresa con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos.

En este contexto se encuentra la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata, la cual fue creada a finales del 2004 como resultado del proceso de reestructuración del MINTUR con la particularidad única en el país de absorber a todas las entidades del ministerio que operaban en el territorio (Rumbos, Horizontes, Cubanacán, ITH, Emprestrur). Presta servicios tanto hoteleros como extrahoteleros y de aseguramiento técnico logístico para el desarrollo de sus actividades, las que cubren integralmente toda la actividad turística que se desarrolla en el territorio.

El escenario pos pandémico trajo consigo un fuerte impacto en la actividad turística y en su comercialización por lo cual los productos turísticos bajaron considerablemente su demanda debido a los bajos flujos turísticos de mercados como Alemania, Francia e Inglaterra; todo esto relacionado también con la crisis económica mundial que afecta al sector turístico y como agravante la guerra desatada entre Rusia y Ucrania. Por otro lado, los mercados antes mencionados son los principales demandantes de las actividades de circuitos y opcionales por lo que los productos bajaron sus niveles de producción. También el ecoturismo, hoy no se comporta de manera estable, su recuperación ha sido lenta pues uno de sus mercados principales Estados Unidos ha tomado medidas para limitar la entrada al país de este mercado lo que impacta considerablemente en productos turísticos de naturaleza como la observación de aves y el senderismo.

De acuerdo a lo expresado se define como **problema de investigación:** ¿cómo contribuir al desarrollo de los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata?

Para dar respuesta se traza el **objetivo general** siguiente: analizar los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata. Asociado a este objetivo, se establecen como **objetivos específicos:**



1. Sistematizar los aspectos teóricos relevantes en la literatura asociados al análisis de productos turísticos de naturaleza.
2. Analizar los procedimientos desarrollados por otros autores para el análisis de productos turísticos de naturaleza.
3. Diseñar un procedimiento para el análisis de productos turísticos de naturaleza que responda a la necesidad de la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata.
4. Aplicar el procedimiento propuesto para el análisis de los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata.

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 el análisis documental y la observación directa junto al empleo de herramientas como: la matriz BCG, el ciclo de vida del producto, método de Pareto, pronóstico y series de tiempo. Se emplean además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructura como sigue:

Capítulo 1: mediante el análisis documental 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 de naturaleza como objeto principal de la investigación.

Capítulo 2: a partir del análisis documental se analizan varios procedimientos empleados para el análisis de productos turísticos, donde se resalta la utilidad de los estudios realizados y además se distingue la necesidad de introducir otros elementos necesarios para el tipo de servicios objeto de la investigación como son los servicios turísticos de naturaleza.

Capítulo 3: se aplica el procedimiento propuesto para el análisis de los productos turísticos de naturaleza, se analizan los resultados y se proponen soluciones.

Para el desarrollo de dicha investigación se consultaron 60 bibliografías, de las mismas 35 corresponden a los últimos cinco años, lo que representa el 58,33 %; 9 de ellas pertenecen a idiomas extranjeros con un 15 %; 16 son tesis, estas representan el 26,67 % y 32 son artículos científicos que representan el 53,33 %.



Capítulo 1. Fundamentación teórica de la investigación

En el presente capítulo se exponen los fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación, fruto de un análisis bibliográfico de los clásicos de la literatura en los temas relacionados con servicio, turismo, servicios extrahoteleros; así como los autores más abordados en los últimos años tanto nacional como internacionalmente.

1.1 Conceptualización de los servicios

Según, Miranda (2019), 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.

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía vende el servicio como núcleo central de su oferta al mercado. Con el transcurso de los años diferentes autores han plasmado su criterio acerca de este término (ver tabla 1.1) desde diferentes ramas de la sociedad, referente al término servicio.

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

Autor	Definición
Schroeder and 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 and 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 et	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una



al. (2009)	transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.
Lovelock and 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.
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.
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.
Blanco González and Font Aranda (2022)	El servicio se considera como un satisfactor de necesidades. Su función principal se centra en dominar aquellas necesidades y deseos que están latentes en los clientes, por lo que este se convierte en un intercambio de valor o beneficios, empresa-cliente.

Fuente: en aproximación a Hernández Peraza (2021).



Se concluye que el servicio es algo intangible que tiene una aplicación directa sobre el cliente, añaden valor al producto, se producen y se consumen de manera simultánea. Es una situación cara a cara productor-consumidor, en la cual solo se puede observar el resultado después del hecho y tiene como único fin la satisfacción, de manera regular y continua, de las necesidades y expectativas de los clientes.

1.1.1 Características y clasificación de los servicios

Son varias las características que se utilizan para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. 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.✓ La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante.✓ La producción masiva puede ser difícil.✓ Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente.



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).

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

Tabla 1.3. Clasificación de los servicios.

Tipos de servicios	Definiciones
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.



Faller 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.

Fuente: elaboración propia.

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 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.

Durante los años de 1960 a 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, 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 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 (ONEI, 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 (ONEI, 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, 2020).

En enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud confirma la existencia de un nuevo coronavirus causante de una peligrosa y contagiosa infección respiratoria por lo que se aprueba por el Gobierno cubano un Plan para la Prevención y el Control de la Covid-19, que abarcaba a todos los sectores de la sociedad. La prioridad de este plan fue la salud de la población, la protección social de los trabajadores, tanto los del sector estatal como no estatal, y la atención a la actividad económica. Antes del comienzo de la pandemia, en los meses de enero y febrero, el arribo de visitantes se contrajo en un 16,5%.

A finales de marzo, el cierre de fronteras motiva que los visitantes internacionales se redujeran a cero. La reapertura parcial del país, a partir de la segunda quincena de septiembre, significa la primera etapa de la recuperación del turismo internacional en Cuba. El plan de acciones establecido desde principios de 2020 y su implementación han repercutido de manera beneficiosa en el enfrentamiento y control de esta peligrosa enfermedad en el país, apoyado en la existencia de un sistema de salud fuerte e inclusiva y una industria biofarmaceutica nacional que aporta novedosos medicamentos para la atención y cura de la Covid-19. Cuba parte de estas condiciones favorables, en lo científico y sanitario para aplicar estrictos protocolos de bioseguridad y control en las instalaciones turísticas, y con ello brindar una imagen de seguridad médico-epidemiológica que agradecen los visitantes, las líneas aéreas y los turoperadores extranjeros (Rodríguez Rodríguez & Salinas Chávez, 2021).

En el caso cubano en los últimos años, el turismo es uno de los sectores más dinámicos de la economía y una de sus principales fuentes de ingreso de divisas. La crisis que atraviesa el



sector provocada por la Covid-19 se produce en una combinación sin precedentes, con demanda y oferta casi restringidas en su totalidad y grandes restricciones financieras, agravadas por el bloqueo y las tensiones que produce el reordenamiento monetario por el que transita el país. Estos elementos hacen que sea particularmente difícil estimar la recuperación del sector (David Mena et al., 2022).

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 Matellán, 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.

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.

El rediseño de productos turísticos es de gran notoriedad en el mundo actual y representa uno de los puntos débiles en la oferta extrahotelera cubana, donde son relevantes los productos de Sol y Playa. Por estos motivos, resulta crucial poder rediseñar productos turísticos cuyos valores, y atractivos sean diferentes, y contribuyan tanto al desarrollo del turismo, como al éxito de su comercialización e integren lo natural y lo histórico cultural (Pelegrín Naranjo, 2022).

Cuba cuenta con un gran potencial para desarrollar numerosas y variadas ofertas del producto de naturaleza: una gran diversidad de paisajes en un territorio relativamente pequeño; numerosos sitios naturales, abiertos y puntuales, de gran impacto escénico; una enorme cantidad de accidentes cálcicos, particularmente de cuevas; numerosos valores únicos de la flora y la fauna; una dilatada extensión de costas, con muy diversas formaciones de contacto mar-tierra y una vasta plataforma sumergida. A este potencial natural se añade, a los efectos de las características del Turismo de Naturaleza, y en particular de las expectativas de quienes lo practican, la gran riqueza y diversidad cultural de Cuba, con numerosas manifestaciones locales en prácticamente todos los territorios del país (Gómez Rodríguez, 2022).

A continuación se exponen algunos de los principios fundamentales en los que, para García Sanz (2011), se ha basado el desarrollo producto de naturaleza:

- ✓ El primero es precisamente el del papel que debe jugar el producto dentro de la oferta turística, pues las ofertas de Turismo de Naturaleza pueden, combinadas, constituir un producto turístico en sí, complejo, capaz de atraer segmentos de mercado especializados que realicen visitas de varios días, al tiempo que éstas pueden conformarse como ofertas



aisladas, más simples, destinadas a complementar otros productos, principalmente el de So. y Playa, y también el náutico y el de salud, entre otros.

- ✓ Un segundo principio es el del ordenamiento territorial, ya que el desarrollo de este producto debe basarse en un trabajo riguroso de planeamiento y de ordenamiento territorial integral, en el que se consideran las potencialidades y restricciones de los lugares y escenarios, y se garantiza el respeto a la legislación ambiental vigente, así como todas las regulaciones, tanto generales como específicas, que estuvieran establecidas para cada sitio.

Martínez de la Vega and Pelegrín Entenza (2021), aseguran que el producto turístico de naturaleza debe tener un carácter experiencial que alimente la espiritualidad de quienes lo practican, estimule la gestión de las emociones y produzca recuerdos memorables. Bumbila García (2021), sostiene que al utilizar eficientemente los atractivos que un país posee con su naturaleza, lugares de esparcimiento, así como sitios históricos, culturales, religiosos, los cuales se exponen con orgullo por ser parte del mismo, además fomenta la participación de las comunidades, como también la aplicación de políticas de protección del medio ambiente, se generan ingresos significativos tanto para la localidad, como en la región o país.

Una de las modalidades turísticas que más ha evolucionado en los últimos tiempos es sin lugar a dudas, el turismo de naturaleza, convirtiéndose en un tema significativo para las investigaciones científicas, el mismo cobra gran interés y relevancia en el contexto de la pandemia Covid-19, por sus posibilidades para evitar los contagios en la búsqueda de condiciones naturales y escenarios saludables adecuados (Pelegrín Entenza et al., 2020).

1.4 Los productos turísticos de naturaleza desde una gestión sostenible

La sostenibilidad, es aquel elemento que permite mantener el equilibrio entre el crecimiento económico, el desarrollo social y la conservación del patrimonio natural incluidos los recursos biológicos. Se perfila, como uno de los más grandes retos a los que se enfrenta no solo las economías, sino las sociedades en general, se tocan todos los puntos activos y pasivos de estas. Desde que apareció el término de sostenibilidad, son muchos autores los que, desde ciencias como la economía y la sociología, han escrito sobre este tema. No existe una definición única de este concepto ni un único enfoque válido, ya que la polivalencia de la idea de la sostenibilidad imposibilita encontrar un concepto aceptado por todos los agentes sociales en todos los contextos diferentes.

En esencia, este concepto, contiene dos ideas principales, como lo recoge la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible redactada en Barcelona en el 2004:

1. Que el desarrollo tiene una dimensión económica, social y medioambiental y sólo será sostenible si se logra el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida.
2. Que la generación actual tiene la obligación, frente a las generaciones futuras, de dejar suficientes recursos sociales, medioambientales y económicos para que puedan disfrutar al menos del mismo grado de bienestar que nosotros. Debido a la dimensión de la industria turística y a los impactos que genera nace, a comienzos de los años setenta, la preocupación por encontrar un equilibrio entre el crecimiento del desarrollo turístico y la preservación del medio ambiente.

La Carta Mundial del Turismo Sostenible (1995), establece principios que tratan de situar los fundamentos para una estrategia turística mundial basada en el desarrollo sostenible, los que se muestran en la figura 1.1.



Figura 1.1. Principios básicos del Turismo Sostenible.

Fuente: Gutiérrez Gómez (2011).

Por otra parte, existen disímiles y diversos conceptos sobre el turismo sostenible, porque el tema es muy debatido a nivel global, regional y local, pero estas definiciones suelen adoptar la forma de un conjunto, generalmente numeroso, de principios que respetan la complejidad del concepto, pero que dificultan su sencilla y correcta comprensión, sobre todo por parte de los profesionales del turismo, los cuales, lo perciben falto de concreción y asociado a la práctica científica (Wiweka & Pickel Chevalier, 2022).



Entraña un riesgo evidente de que los agentes turísticos no desempeñan el papel que les reservan los principios del desarrollo sostenible; se impone por tanto, una clarificación del concepto de turismo sostenible, tarea a la que contribuyen una serie de definiciones emitidas por organizaciones internacionales que tratan de sintetizar los principios de la sostenibilidad (Lárraga Lara et al., 2022).

Según el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (1997) el turismo sostenible es aquel que se efectúa de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base, con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras. Se basa además, en el respeto a la cultura nacional y sus expresiones territoriales y en la integración de las poblaciones locales al desarrollo de sus actividades, se contribuye así a la elevación de la calidad de vida de los seres humanos.

Con base en el contenido se puede encontrar una enorme variedad de definiciones que reflejan distintos planteamientos desde la preservación de los recursos a la explotación de los mismos. Así pues, según García Sanz (2011), el turismo sostenible debería:

- ✓ Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, mantiene los procesos ecológicos esenciales y ayuda a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- ✓ Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar su patrimonio cultural arquitectónico y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.
- ✓ Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los interesados unos beneficios socioculturales bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles.

Aunque se reconoce que es una actividad que puede amenazar al patrimonio natural, es reconocido como una oportunidad de desarrollo sustentable. El turismo de naturaleza ocupa



Los primeros espacios de interés en las principales ferias y congresos internacionales. Este crece a tasas más altas que los otros segmentos y empieza a constituir un valor agregado fundamental para el resto de las categorías turísticas. No es una actividad de masas, y tampoco pretende serlo. No obstante, es importante que el conjunto de la industria empiece a tomarlo en serio, a entenderlo y a operarlo, pues responde a un cambio profundo e irreversible en la actitud que las nuevas, y no tan nuevas, generaciones tienen sobre la forma de hacer el turismo en el ámbito mundial, que empieza a influir hábitos desde ahora y que constituirá la práctica común en el futuro (Y. & Fahmi Mahamood, 2022).

Martínez de la Vega and Pelegrín Entenza (2021) plantean que el Turismo de Naturaleza en todas sus modalidades es un turismo con enfoques de sostenibilidad, ya que se minimizan los impactos ambientales negativos que se pueden producir y satisface las preferencias de los turistas, de tener contacto con la naturaleza y con culturas desconocidas, se selecciona aquellos productos y destinos de viajes que respeten al medio ambiente natural, cultural y social. Implica la introducción y aplicación de prácticas sostenibles y responsables, asociada directamente con el medio ambiente y se distingue por su dinámica y creatividad.

El desarrollo del turismo sostenible pone en contacto a los turistas y proveedores de servicios e instalaciones turísticas como defensores de la protección del medio ambiente y con los residentes comunitarios y sus dirigentes que desean una mejor calidad de vida. Pero es que además, se tiene en cuenta el principio de sostenibilidad, se debe planificar y gestionar el desarrollo turístico de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales en la zona turística; la calidad ambiental global de la misma debe ser mantenida a toda costa, y aún mejorarla allí donde sea necesario. Todo ello, claro sin afectar a la satisfacción del turista, para que el destino conserve intacta y aún mejor, su comercialidad y prestigio (Cruz Bermúdez & González Damián, 2020).

En la actualidad se reconoce que para considerarse sostenible, el turismo debe respetar el objetivo de conservación de la diversidad biológica y los servicios ambientales que proporcionan las áreas naturales y sus funciones primordiales; así como su integridad territorial, por ello se considera que las Áreas Protegidas constituyen la base principal para el desarrollo del Turismo Sostenible, en particular el Ecoturismo y dentro de este el turismo de Aventura (Khodzhaeva, 2021).



1.4.1 Áreas protegidas

Las áreas protegidas comenzaron a evolucionar en el siglo XIX, en gran parte, como respuesta a la presión de la población y el incremento del consumo de los recursos naturales. Estas son preservadas y manejadas por las autoridades gubernamentales con el fin de proteger especies amenazadas o ejemplos de belleza escénica sobresaliente (Drumm & Moore, 2002). En los últimos años se ha desarrollado un incremento potencial de los clientes interesados hacia los recursos naturales a nivel mundial, como consecuencia de este fenómeno existe un desbalance, debido a que solo el 8.81% del territorio mundial corresponde a áreas naturales, por tanto al aumentar el consumo se incurre en un mayor grado de afectaciones al área.

Las áreas protegidas son paisajes o escenarios naturales de distintos territorios nacionales de referencia ecológica, social e histórico-cultural los cuales son declarados legalmente y que están consagradas, mediante un manejo eficaz, a la protección y mantenimiento de la diversidad biológica, los recursos naturales, históricos y culturales asociadas, a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación y uso sostenible. Manejadas a través de medios legales u otros medios efectivos.

Según la Ley 81 del Medio Ambiente se entiende a las Áreas Protegidas como las partes determinadas del territorio nacional, declaradas con arreglos a la legislación vigente e incorporadas al ordenamiento territorial, de relevancias ecológica y social e histórico-cultural para la nación y en algunas casos de relevancia internacional, especialmente consagradas, mediante un manejo eficaz, a la protección y mantenimiento de la diversidad biológica y los recursos naturales, histórico y culturales asociados, a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación y uso sostenible.

Un área protegida es una extensión de territorio bastante grande, legalmente protegida, en general administrada por una entidad gubernamental o cuyo manejo ha sido delegado al sector privado o a una coalición de intereses gubernamentales y privados (Drumm & Moore, 2002).

A través de diversos criterios se concluye que las áreas protegidas son: porciones terrestres o acuáticas, donde el ambiente original no ha sido esencialmente alterado y producen beneficios ecológicos. Reguladas por las legislaciones vigentes en cada destino y programadas en función del ordenamiento ecológico y los planes de manejo.



Las áreas protegidas, desempeñan un papel fundamental, pues garantizan el funcionamiento y el balance geo-ecológico a nivel de todo el país, y de las regiones que lo forman. Ello debe realizarse, en condiciones de una alta complejidad de las interrelaciones entre los sistemas.



Capítulo 2. 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 análisis de los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata, a partir de la comparación de diferentes procedimientos descritos en la literatura.

2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

El presente epígrafe refiere la consulta bibliográfica en la literatura, para acceder a la búsqueda de procedimientos para el análisis de un producto turístico, empleados por diferentes investigadores. Dentro del mismo se vincula su análisis, en función de las posibles semejanzas, diferencias y puntos comunes.

Procedimiento propuesto por, Rigol Madrazo et al. (2009).

El procedimiento consta de cinco fases con el objetivo general de analizar la gestión de la demanda de los productos de un destino turístico. La fase cero es la preparación donde se crean las condiciones organizativas a través de la creación y capacitación del equipo de trabajo para el desarrollo de la gestión de la demanda de un destino turístico en los períodos de análisis propuestos, se divide en tres pasos: creación del equipo de trabajo, capacitación del equipo de trabajo y definición de los períodos de análisis.

La fase uno es el análisis de la demanda turística, en ella se establece el futuro comportamiento de la demanda turística. La conforman cuatro pasos: determinación de las variables que condicionan la demanda turística, medición de las variables que condicionan la demanda turística, pronóstico de la demanda turística y caracterización cualitativa de la demanda turística real.

La fase dos tiene como objetivo la caracterización del proceso turístico. Esta fase analiza la estrategia trazada en el destino turístico y las capacidades proyectadas para responder a la demanda turística, la intervienen tres pasos: análisis de las estrategias del destino turístico, análisis de las capacidades proyectadas del destino turístico y confrontación del pronóstico de la demanda con las capacidades proyectadas.

La fase tres es el diseño e implantación de estrategias. Su objetivo es diseñar las estrategias que faciliten el perfeccionamiento de los niveles de la gestión de la demanda de un destino turístico y su implantación considera la preparación del personal y organización de los



recursos para llevarlas a cabo, la misma consta de cuatro pasos: diseño de estrategias, preparación del personal que implantará las estrategias diseñadas, organización de los recursos a utilizar en la implantación de las estrategias y aplicación de las estrategias diseñadas.

La fase cuatro es el control de la demanda turística en ella se evalúa la demanda turística y las correcciones pertinentes en torno a la mejora del sistema. Posee dos pasos: evaluación del comportamiento de la demanda turística y corrección de la demanda turística.

Procedimiento propuesto por, Joséfá Barbosa and Parada Gutiérrez (2010).

El procedimiento está integrado por cinco etapas y su objetivo general es proponer una metodología para llevar a cabo un análisis de la demanda turística. La etapa uno es la identificación y análisis de los mercados emisores, pues resulta decisivo tener conocimiento de qué tipo de turistas demandan los servicios por lo que se sugiere la clasificación del tipo de clientes a partir de variables tales como modalidad de turismo, mercados, entre otros, que permitan conformar el perfil del cliente; se supone también la segmentación de los turistas del destino a través de la combinación de criterios objetivos y subjetivos que refieren variables demográficas, geográficas, socioeconómicas así como otras relacionadas con las actitudes, percepciones, gustos y preferencias.

La etapa dos es el análisis de la tendencia de la demanda turística pues es la dirección general de la variable en el periodo de observación, es decir el cambio a largo plazo de la media de la serie. La etapa tres es el análisis de la estacionalidad de la demanda turística ya que constituye un importante soporte para la toma de decisiones comerciales. La etapa cuatro es la modelización econométrica de la demanda turística y la etapa cinco es el análisis de la vocación del destino turístico y satisfacción de los clientes mediante cuestionarios.

Procedimiento propuesto por, González Alatorre and Conde Pérez (2011).

El procedimiento está compuesto por cuatro etapas con el objetivo general de medir la demanda turística en un destino. La etapa uno es la caracterización del destino turístico, esta debe revelar la importancia de la actividad turística dentro de su mercado, además se pretende conocer la procedencia de los turistas que visitan un destino turístico, la constituyen dos pasos: la identificación del mercado emisor través de fuentes secundarias y la identificación de los atributos del mercado emisor.



La etapa dos es el análisis de la demanda y oferta turística a través de indicadores estadísticos. Esta etapa tiene como propósito conocer el comportamiento pasado y presente, tanto de la demanda como de la oferta turística, a fin de hacer proyecciones futuras que ayuden a la toma de decisiones. La integran dos pasos: análisis de la tendencia y estacionalidad de la demanda turística y análisis de la oferta turística.

La etapa tres es el análisis de la demanda real turística. Su objetivo es hacer un análisis mixto de la demanda real que visita el destino, con el fin de identificar aquellos elementos que influyen en la demanda como: género, edad, nivel de educación, ocupación laboral, ingresos, motivos, etc; la dividen cinco pasos: diseño del instrumento de investigación para visitantes y prestadores de servicios turísticos, cálculo de la muestra, prueba piloto y rediseño de las herramientas investigativas, aplicación de las herramientas a los principales actores y recopilación, captura y análisis de los datos obtenidos a través del instrumento de investigación (encuestas).

La etapa cuatro es la redacción del informe final de la medición de la demanda turística, en ella se comunican los resultados de la investigación.

Procedimiento propuesto por, Taveira Sousa (2022).

El procedimiento cuenta con siete pasos y su objetivo general es llevar a cabo una aplicación práctica de la Matriz BCG para desarrollar un análisis de un destino turístico. El paso uno es la planificación estratégica, el dos es el análisis del entorno externo e interno, el tres es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cuatro es el análisis estratégico DAFO, el cinco es el análisis de los factores relevantes del análisis DAFO, el seis es la aplicación de la Matriz BCG y el siete es el análisis conjunto de los cuadrantes de la Matriz BCG aplicados a las unidades estratégicas de negocio.

Procedimiento propuesto por, Cardoso Soares et al. (2022).

El procedimiento está compuesto por cinco pasos y su objetivo general es analizar un destino turístico en tiempo de crisis. El paso uno es la caracterización del caso de estudio, el dos es la caracterización del entorno, el tres es la aplicación de la herramienta Matriz BCG, el cuatro es el análisis de la tendencia sobre el crecimiento o no del mercado y el quinto paso es la propuesta de estrategias según los resultados de la Matriz BCG.

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.

Autor (Año)	Objetivo	Tendencia	Pronóstico	Serie de tiempo	Matriz BCG	Cinco Fuerzas de Porter	Análisis de capacidad	Estudio de estrategias	Análisis DAF O
Rigol Madrazo et al. (2009)	Analizar la gestión de la demanda de los productos de un destino turístico.	1	1	0	0	1	1	1	0
Josefá Barbosa and Parada Gutiérrez (2010)	Proponer una metodología para llevar a cabo un análisis de la demanda turística.	1	1	0	0	0	0	0	0
González Alatorre and Conde Pérez (2011)	Medir la demanda turística en un destino.	1	1	1	0	0	0	0	0



Taveira Sousa (2022)	Llevar a cabo una aplicación práctica de la Matriz BCG para desarrollar un análisis de un destino turístico.	0	0	0	1	0	0	0	1
Cardoso Soares et al. (2022)	Analizar un destino turístico en tiempo de crisis.	1	0	0	1	0	0	0	0
Σ		4	3	1	2	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia.

El resumen se realiza en función de las herramientas generales de cada procedimiento. Como resultado del análisis se puede determinar que los mismos poseen diversidad de etapas, pasos y herramientas en función de los objetivos finales de las investigaciones a las que tributan y el fin propuesto por el investigador. Se toman como referentes aquellas herramientas que poseen al menos dos o tres repeticiones de las cinco investigaciones analizadas y se introducen otras a consideración del autor, que resultan necesarias para el análisis de los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán

Península de Zapata como son: el método de Pareto y el ciclo de vida del producto y también se utiliza las series de tiempo.

2.2 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación

Como resultado se obtiene la figura 2.1, la misma presenta un procedimiento metodológico para el análisis de los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata, el cual consta de tres etapas. El procedimiento que a continuación se propone tiene su base en el análisis anteriormente mencionado. Este está conformado de tres etapas con pasos delineados que permiten la comprensión detallada de dicho procedimiento.

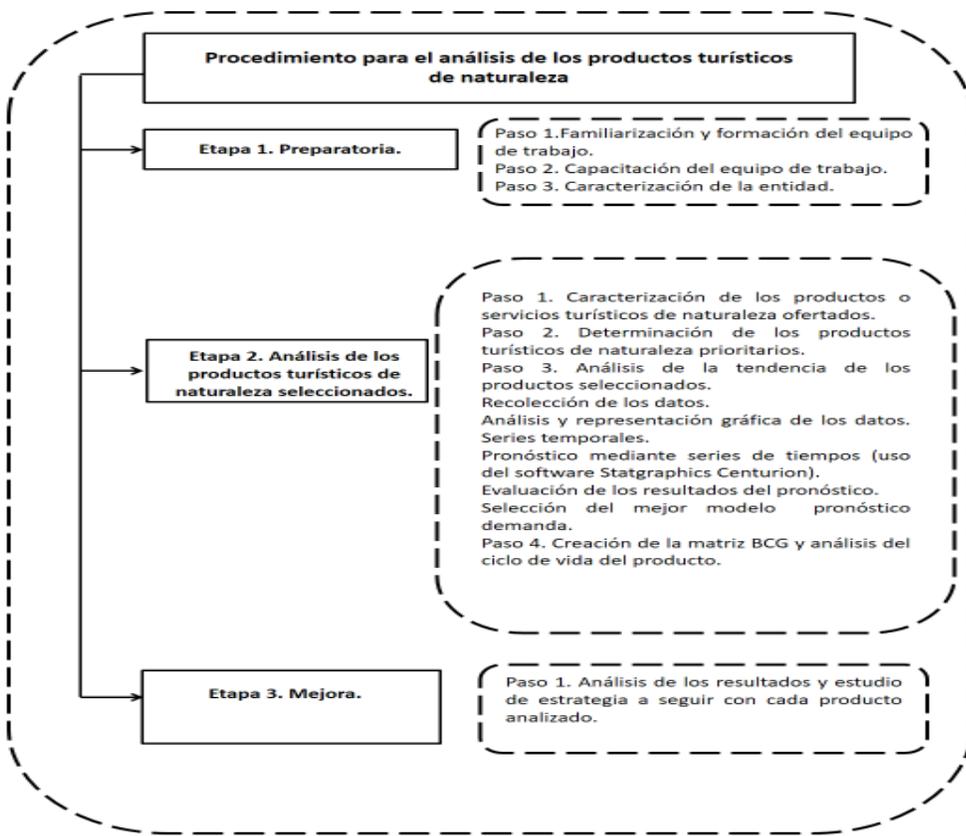


Figura 2.1. Procedimiento para el análisis de los productos turísticos de naturaleza.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico propuesto consta de tres etapas y cada una de estas es constituida por diferentes pasos. La primera etapa es la preparatoria la cual está formada por tres pasos: familiarización y formación del equipo de trabajo, capacitación del equipo de



trabajo y caracterización de la entidad. La segunda etapa es el análisis de los productos turísticos de naturaleza seleccionados, la misma cuenta con cuatro pasos: caracterización de los productos o servicios turísticos de naturaleza ofertados, determinación de los productos turísticos de naturaleza más vendidos, análisis de la tendencia de los productos seleccionados y creación de la matriz BCG y análisis del ciclo de vida del producto. La tercera etapa es la mejora y esta es formulada con un solo paso: análisis de los resultados y estudio de estrategia a seguir con cada producto analizado. Dicho procedimiento se propone llevar a cabo mediante la utilización de diferentes herramientas como: la matriz BCG, el ciclo de vida del producto, método de Pareto, pronóstico y series de tiempo.

Etapa 1. Preparatoria

La etapa preparatoria es la primera de este algoritmo de trabajo, en la misma se conforma y se capacita al equipo de trabajo que será de gran apoyo en la realización de la investigación y se caracteriza la entidad objeto de estudio. Esta etapa consta de tres pasos.

Paso 1. Familiarización y formación del equipo de trabajo

En el contexto actual es fundamental conformar equipos de trabajo exitosos con profesionales que cuenten con las habilidades necesarias para sacar adelante los objetivos y metas trazadas. Crear un equipo requiere tiempo, pues sus miembros atraviesan diferentes etapas mientras pasan de ser un montón de extraños a un grupo unido con metas en común.

La formación de un equipo es el proceso en el que cada uno de los miembros se vuelve consciente de los otros pero la confianza aún no está desarrollada, por lo que es difícil abordar y tomar decisiones. El líder es necesario para dirigir al equipo y dar a conocer los objetivos del mismo; así como también para distribuir los roles de los integrantes. Una buena forma de iniciar la primera reunión del equipo de trabajo es con la presentación de todo el equipo, acto que propicia la creación de los primeros vínculos entre ellos y logra a su vez que baje la tensión.

En este paso se propone la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por, al menos, siete personas. La mayoría serán miembros del Consejo de Dirección de la entidad y de las diferentes áreas de resultados clave.

Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo



Dentro de toda organización, sea de cualquier tipo, propósito o tamaño, existe un bien intangible que le da vida al funcionamiento de los procesos internos que en ella se dan. Este bien es su personal, su recurso humano, el cual sin importar la complejidad ni la validez del programa de selección que se aplique en una organización, siempre necesitará ser sometido a procesos de capacitación si se desea que éstos alcancen un máximo de rendimiento y productividad en sus puestos, bien si son de nuevo ingreso o si ya tienen cierta antigüedad en la empresa.

Debido al proceso de crisis económica por el cual atraviesa el mundo actualmente, así como por la creciente competitividad de productos y servicios en diversas áreas del quehacer humano, es importante recalcar la importancia de evaluar la necesidad de contar con un personal preparado para enfrentar estas demandas. Dentro del entorno empresarial hay un aspecto que puede ayudar a garantizar la satisfacción de esas demandas.

Ese aspecto es la capacitación, ya que las exigencias del mundo globalizado actual, ha hecho que las personas dentro de las organizaciones deban poseer diversas habilidades, las cuales les permitan desarrollar variadas actividades y adaptarse a distintas necesidades que el mismo entorno laboral y organizacional les exija, entre ellas todos los procesos inherentes al aprendizaje y la enseñanza dentro de ellas, los cuales permitirán contar con personal mejor y constantemente preparado.

En este paso se plantea que el equipo deberá poseer conocimientos sobre el estudio de mercado. Además, se contará con la presencia de algún experto externo y se nombrará a un miembro del consejo de dirección como coordinador.

Paso 3. Caracterización de la entidad

En este paso se definen las principales características de la empresa donde se dejan claro puntos como denominación de la entidad laboral, misión, visión, estructura organizativa, productos o servicios que oferta, relaciones con el entorno: proveedores y competidores, principales clientes y relación con el medio ambiente; con el objetivo de determinar los atributos peculiares de la organización, de modo que claramente se distinga de las demás.

Etapas 2. Análisis de los productos turísticos de naturaleza seleccionados

Esta etapa está compuesta por 5 pasos, dentro de los mismos se lleva a efecto una caracterización de los productos o servicios turísticos de naturaleza que ofrece la empresa,



Se determinan los productos más vendidos, se lleva a cabo un análisis de la tendencia de los mismos, se realiza una matriz BCG y además se relaciona dicha matriz con el ciclo de vida de los productos analizados.

Paso 1. Caracterización de los productos o servicios turísticos de naturaleza ofertados

En este paso se propone desarrollar una caracterización de cada uno de los productos o servicios ofertados por dicha organización, en la misma se tiene en cuenta aquellos elementos que los diferencian del resto y los convierte en productos de interés en el mercado.

Paso 2. Determinación de los productos turísticos de naturaleza prioritarios

En este paso se aplica el Método de Pareto con el objetivo de definir los productos turísticos de naturaleza prioritarios en la empresa.

Paso 3. Análisis de la tendencia de los productos seleccionados

En este paso se propone desarrollar un análisis de los productos a través del comportamiento de la tendencia y para ello se realizan las siguientes actividades recolección de los datos, análisis y representación gráfica de los datos, pronosticar mediante series de tiempos, evaluación de los resultados y seleccionar el mejor modelo pronóstico.

Es la componente de largo plazo que constituye la base del crecimiento o declinación de una serie histórica. La tendencia de una serie de tiempo caracteriza el patrón gradual y consistente de las variaciones de la propia serie, que se consideran consecuencias de fuerzas persistentes que afectan el crecimiento o la reducción de la misma. Las tendencias a largo plazo se ajustan a diversos esquemas. Algunas se mueven continuamente hacia arriba, otras declinan, y otras más permanecen igual en un cierto período o intervalo de tiempo (Leguizamo Jordán, 2022).

Recolección de los datos

En la búsqueda de datos históricos son frecuentes algunas situaciones como:

1. Ausencia de todos los valores o registros históricos parciales de la data en un período. Ante esta situación es recomendable obviar la brecha que ocasiona ese período y trabajar con la data resultante.



2. Ausencia de valores o registros históricos para un período. En caso de trabajar ante la ausencia de un valor para un período específico de un servicio puede analizarse primeramente si fue porque no hubo prestación de este en el período o si se perdió el registro histórico de lo que se realizó. En el primer caso se trabaja con cero “0”, en el segundo caso una solución podría ser utilizar la media entre el valor anterior y el posterior a ese período. Medina León (2002) plantea además que se deben determinar posibles valores atípicos o afectados por el componente aleatorio. De una u otra forma esos defectos se deben tener en cuenta en la elaboración de los modelos de pronóstico.

3. Posibles valores atípicos o afectados por el componente aleatorio de la serie. Si se tiene conocimiento de fenómenos que incidieron en la demanda de un período y se conoce o puede estimarse la magnitud de la incidencia debe descontarse del valor total del período analizado. Si se desconoce, una posible solución sería eliminar de la data el valor de ese período. Un elemento que ayuda a determinar la desviación que provoca un fenómeno aleatorio sería un registro de incidencias. Este registro es el lugar donde se debe reflejar la explicación de los fenómenos aleatorios que han ocurrido y las cantidades en que afecta la demanda regular de forma tal que la persona que realice el estudio posea la posibilidad de su corrección.

Marqués León (2013), plantea que el análisis de documentos estadísticos y registros de incidencias, así como el juicio de expertos en el tema pueden ser herramientas válidas a aplicar en este subpaso.

Análisis y representación gráfica de los datos. Series temporales.

La representación gráfica de los datos permite obtener una idea preliminar e informal acerca de la naturaleza de los componentes fundamentales de una serie de tiempo: tendencia, estacionalidad y ciclos, como base para la selección del método de pronóstico, además de posibilitar el origen y ubicación de desviaciones aleatorias. Para ello, debe tenerse en cuenta que el análisis de la estacionalidad permite ver los picos y los valles y la tendencia aporta la visión de los incrementos o decrecimientos que presenta la demanda en el período analizado.

Pronóstico (uso del software Statgraphics Centurion XV)

Una vez seleccionado el método y obtenido el pronóstico se calculan los diferentes errores que aportan los métodos considerados. El mejor método de pronóstico será del modelo que



represente mejor a los datos pasados y por lo tanto donde menores sean los errores de pronóstico y la medida de dispersión se encuentra en el intervalo fijado. Para la selección del valor de tendencia es recomendable el modelo con menor error MAD, este se calcula de forma modular y representa al modelo que ha pronosticado valores de demanda más cercanos a los reales. El error BIAS por su parte aporta al modelo analizado las cantidades en exceso o defecto que ha pronosticado el modelo a lo largo de la serie. Por último, debe verificarse si los valores de la señal de rastreo (SR) se encuentran en un rango entre ± 6 .

En la aplicación de los métodos de pronóstico factibles existen en la actualidad varios softwares que pueden ser utilizados, entre los que encuentran: WinQSB, Logware y Statgraphics Centurion XV. Se sugiere utilizar este último ya que presenta una gran variedad de opciones entre las que destacan:

- ✓ Disponibilidad de 13 métodos de pronóstico que pueden ser seleccionados de forma específica o automática, según las características de la serie. Entre las posibilidades de análisis destacan las tablas de pronóstico como tal y la comparación de los pronósticos efectuados mediante el empleo de cinco test y un criterio de selección. En las opciones gráficas se resalta los gráficos de tiempo y pronóstico y el de los residuales.
- ✓ Puede ser obtenida la estacionalidad para el período considerado con una amplia gama de representaciones gráficas como: índice de estacionalidad, componentes del ciclo y la tendencia y componente irregular entre otras.

Evaluación de los resultados del pronóstico

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 ya que con la tendencia se definen 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.

Se han desarrollado varios métodos de medición de la variación estacional; entre estos se encuentran: método del porcentaje promedio, método de relación con la tendencia, suavizado exponencial con estacionalidades y suavizado exponencial por tendencia y estacionalidad.



La selección del modelo se realiza a partir del Criterio de Información de Akaike (AIC), una medida de la calidad relativa de un modelo estadístico, para un conjunto dado de datos. Como tal, el AIC proporciona un medio para la selección del modelo.

Seleccionar mejor modelo pronóstico

Una vez que se obtiene un pronóstico determinado es necesario incorporar los criterios subjetivos de los especialistas que realizan el estudio y aquellos expertos en quienes se apoyan, que permitan redondear el pronóstico dado según sus experiencias en el servicio y de la necesaria información ambiental y epidemiológica.

En la determinación de la previsión se debe considerar según (Dieguez Matellán, 2008):

- ✓ El pronóstico realizado; que será el valor obtenido de la aplicación del modelo matemático con menores errores y desviación dentro de los límites fijados (mejor modelo bajo las condiciones del estudio).
- ✓ Se recomienda la suma algebraica del BIAS al Pronóstico (Pronóstico + BIAS).
- ✓ Criterios de expertos. Son criterios que se tienen en cuenta por el carácter pesimista u optimista de quien realiza el estudio. En estos criterios pueden influir condiciones existentes en el momento del estudio distintas a las del pasado.
- ✓ El registro de incidencias además de reflejar los fenómenos aleatorios deberá tener en consideración las cantidades estimadas de pacientes por atender en dependencia del período del año. Por todo lo anterior la previsión de la demanda puede definirse en función de todos estos aspectos.

Paso 4. Creación de la matriz BCG y análisis del ciclo de vida del producto

En este paso se propone la confección de una matriz BCG la cual es una herramienta estratégica de crecimiento empresarial, guía las decisiones y asignación de recursos de acuerdo con la participación en el mercado y la tasa de crecimiento que tenga el producto. Su objetivo es comparar el posicionamiento competitivo entre los productos al tomar en cuenta la cuota de mercado que tienen los mismos. Para esto es necesario analizar la cartera de productos que posee la empresa, está formada por el conjunto de productos individuales que componen su oferta (Arias, 2014).

La matriz propone la evaluación de los parámetros.



- 1 Índice de popularidad.
- 2 Margen bruto de explotación o margen bruto de ganancia.

IP. Indica el nivel de aceptación de cada producto dentro de la cartera de productos y se obtiene de la relación del índice de ventas y el índice de presentación.

$$IP = \frac{IV}{IPR}$$

(IV) Índice de ventas. Indica la proporción que le corresponde la unidad del producto dentro del total.

$$IV = \frac{\text{Cantidad de unidades vendidas del producto}}{\text{Cantidad total de unidades vendidas}}$$

(IPR) Índice de presentación. Indica la proporción con que aparece un producto en la oferta con respecto al total de presentaciones en su conjunto durante un período de tiempo.

$$IPR = \frac{\text{Cantidad presente de un producto}}{\text{Cantidad total de presentaciones de producto}}$$

Cuando: $IP \geq 1$ Popularidad Excelente

$0,7 \leq IP \leq 1$ Popularidad Aceptable

$IP \leq 0,7$ Popularidad Mala

(IPM) Índice de popularidad Promedio. Índice de popularidad media de la oferta.

$$IPM = \frac{IP1 + IP2 + \dots + IPn}{\text{Cantidad de productos}} \quad n\text{-cantidad de productos}$$

Margen Bruto de ganancia (MBG) = Venta total – Gasto Total

Margen bruto de ganancia Promedio. Se calcula a partir de la diferencia entre volumen total de venta y los costos totales incluidos por la venta del mismo, dividido entre la cantidad de producto.

$$MBGm = \frac{MBG}{\text{Cantidad de producto que se oferta}}$$

La estabilidad a largo plazo de una empresa exige productos nuevos de forma continua. Según la clasificación realizada por la matriz BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales

Se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado.

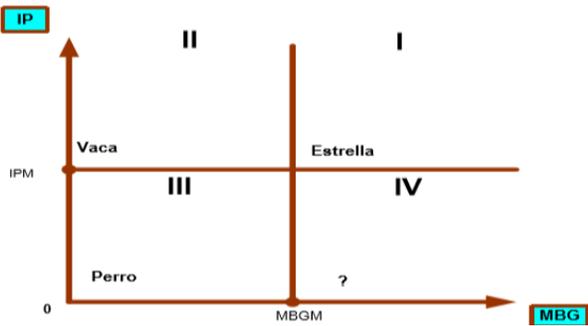


Figura 2.2. Representación de los cuadrantes de la matriz BCG.

Fuente: Acosta Santo Domingo (2010).

También se identifica en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto. Este es un elemento importante para una empresa y condiciona en gran medida su existencia. Es por ello que las empresas tratan de sistematizar el comportamiento de las ventas de sus productos a través de su permanencia en el mercado. No todos los productos permanecen durante el mismo período e incluso la gran mayoría no experimenta las mismas fluctuaciones en sus ventas, ni idéntica situación en cuanto a precios, publicidad y comercialización. La vida de cada producto evoluciona de forma diferente, pero siguen un ciclo que sí es idéntico, su ciclo de vida (Godás, 2006).

La relación que guardan la matriz BCG y el ciclo de vida del producto es estrecha, ya que mientras la primera evalúa las ventas de un producto o servicio durante el tiempo que permanece en el mercado el otro, propone estrategias diferentes para cada unidad de negocio representado por una figura o icono: Estrella, Incógnita, Vaca o Perro con la finalidad de priorizar recursos entre las diferentes unidades de Negocios. La figura 2.3 muestra la relación que existente entre la matriz BCG y el ciclo de vida del producto.





Figura 2.3. Relación de la matriz BCG y el ciclo de vida del producto.

Fuente: <https://www.ceupe.com/blog/matrices-bcg.html>

Etapas 3. Mejora

El objetivo de esta etapa es proponer un grupo de estrategias para cada producto analizado según la etapa en que se encuentran en el ciclo de vida del producto.

Paso 1. Análisis de los resultados y estudio de estrategia a seguir con cada producto analizado

En este paso se propone analizar las posibles acciones a realizar según los resultados de la matriz BCG y su relación con el ciclo de vida del producto, es decir en correspondencia con la etapa en que se encuentra cada producto analizado.

La fase de introducción se caracteriza por un crecimiento lento de ventas, no existen beneficios debido a los fuertes gastos que conlleva el lanzamiento del producto. Los competidores son escasos o incluso inexistentes. Se ofrecen versiones básicas de los productos. Lo adquieren los consumidores más innovadores. El precio suele ser alto.

Estrategias de marketing:

Objetivo: Crear conciencia sobre el producto y estimular la prueba.

Requiere un alto nivel de esfuerzo:

- ✓ Informar a los consumidores potenciales.
- ✓ Inducir a la prueba del producto.
- ✓ Asegurarse la distribución en los puntos de ventas.

Estrategias:

- ✓ Producto: Ofrecer un producto básico
- ✓ Precio: Estrategia de descremación versus estrategia de penetración

Descremación: Precios altos. Se trata de un producto realmente nuevo. Demanda inelástica al precio. Demanda sensible a la promoción. Mercado segmentado.

Penetración: Precio bajo relativo. El producto no constituye una verdadera novedad (nueva marca/modelo). Demanda muy sensible al precio. Posibilidad de economía de escala u objetivo de recuperación rápida de la inversión. Amenaza de nuevos competidor.



✓ Distribución: Selectiva

✓ Comunicación: Estimular la toma de conciencia en los adoptadores iniciales y los distribuidores.

La fase de crecimiento se caracteriza por la aceptación rápida del producto por el mercado y que los beneficios aumentan considerablemente. La competencia se intensifica. Los primeros consumidores llevan a cabo un proceso de difusión que atrae a la mayoría de compradores. Aumenta el número de versiones del producto. Mejoran las prestaciones. El precio es alto pero comienza a bajar.

Estrategias de marketing

Objetivo: Maximizar la cuota de mercado y preferencia de marca

Estrategias:

- ✓ Producto: Variedad del producto y servicios. Mejorar la calidad del producto y añadir nuevas prestaciones. Fabricar productos de diferentes tamaños, sabores, etc. que permitan defenderse de la competencia y proteger el producto principal.
- ✓ Distribución intensiva: aumentar la cobertura de distribución y buscar nuevos canales.
- ✓ Precio: Tendencias reguladoras a la baja o alza según descremación/penetración. Distintos precios para distintas versiones.
- ✓ Comunicación: Modificar la actividad publicitaria: de conocer el producto a crear preferencias. Mantener altos gastos de promoción porque tienen que hacer frente a una competencia mayor y más educada del mercado.

La fase de la madurez se caracteriza porque la demanda se mantiene por reposición del producto o nuevas familias entre consumidores. Es la fase más larga. La mayoría de los productos se encuentran en ella. Su duración se debe alargar con estrategias. Poca diferenciación entre productos. Competencia en precio intensa. Más servicios asociados al producto.

Estrategias de marketing:

Objetivo: Maximizar el beneficio y defender la cuota de mercado.

Estrategias:

- ✓ Producto: Diversificar marcas o modelos.
- ✓ Precio: Precio del competidor o inferior.
- ✓ Distribución: Más intensiva.



- ✓ Comunicación: Insistir en los beneficios derivados de la marca y apoyar los cambios en el producto.

La fase de declinación se caracteriza porque las ventas bajan y los beneficios disminuyen rápidamente. Poca variedad de productos. Los precios se estabilizan e incluso llegan a subir. Menor competencia. Búsqueda de alternativas (sustitución, rediseño, nuevos usos, etc.).

Algunas razones de la disminución de ventas son: avances tecnológicos; cambios en los gustos y modas; pérdida de competitividad y productos alternativos más económicos, duraderos, seguros o con prestaciones superiores.

La decisión de retirar definitivamente un producto o mantenerlo durante más tiempo dependerá de:

- ✓ Posibilidades de sustitución por otro más rentable.
- ✓ Posibilidad de rediseñar el actual.
- ✓ Encontrar nuevos usos al producto.
- ✓ Atraer nuevos usuarios.
- ✓ Retirada de los competidores.

Estrategias de marketing:

Objetivo: Planificar retirada y sustitución.

Estrategias:

- ✓ Producto: Eliminar productos débiles.
- ✓ Precio: Reducir precio.
- ✓ Distribución: Eliminar puntos no rentables.
- ✓ Comunicación: Reducir el nivel y mantener a los comunicadores fieles.

2.3 Herramientas propuestas para la investigación

Matriz BCG

Una empresa no vende, por lo general, un solo producto, sino una gama o conjunto de ellos, que constituyen lo que se denomina cartera de productos, la cual puede estar integrada por una o varias líneas de productos.

Para evaluar el potencial competitivo, la participación de mercado o la rentabilidad de cada uno de los productos de la cartera o la unidad de negocios que representan, uno de los



Instrumentos de análisis es la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group (BCG).

Según Kumar Mohajan (2018) la matriz del Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta que sirve para tomar decisiones acertadas y no intuitivas en cuanto a la cartera de negocios o portafolios y la posición que ocupa la misma por lo que se tiene en cuenta la definición de estos productos o mercados en términos de mercadeo. Esta matriz permite valorar si la cartera de negocios o productos es equilibrada y también trazar las estrategias más convenientes.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que ocupan y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización con varias divisiones administrar su cartera de negocios a través de un análisis de la parte relativa del mercado que ocupa y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. Esta propone la evaluación de los parámetros: índice de popularidad y margen bruto de explotación o margen bruto de ganancia. No debe realizarse con menos de cuatro productos.

Ciclo de vida del producto

Según Barrios (2017) los cambios en los productos, deben adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado se deben al imperativo de los cambios en las ventas de los bienes ofertados y que por analogía con los seres vivos recibe el nombre de ciclo de vida.

El ciclo de vida del producto más completo es el que considera cuatro etapas o fases:

- ✓ La introducción
- ✓ El crecimiento
- ✓ La madurez
- ✓ La declinación.

La fase de introducción está caracterizada porque lo importante es el grado de perfección técnica con que el producto sale al mercado es decir la calidad que precisa para que los primeros usuarios adquieran el producto y realicen una evaluación positiva de él.

En la fase de crecimiento el producto se elabora a gran escala para poder abastecer el mercado ya que la empresa se centra en dos fuentes: De un lado los altos niveles de

producción que obligan a prestar atención a los aspectos industriales de su fabricación; de otro, la amplitud del mercado exige difundir mensajes comerciales para motivar a los consumidores potenciales.

La fase de la madurez con el producto ya introducido en el mercado es la etapa de lucha competitiva, hay empresas que ofrecen productos similares.

En la fase de declinación sólo se puede detener el descenso en las ventas del producto a través de la mejora en su calidad lo que puede procurar su aparición en el mercado como si se tratara de un producto nuevo en la que se iniciará otro ciclo vital diferente.

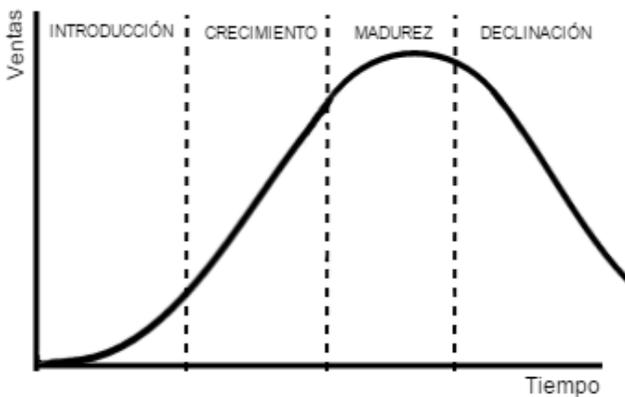


Figura 1.2. Ciclo de vida de un producto.

Fuente: elaboración propia.

Método de Pareto

Según, Powell and Sammut-Bonnici (2017), el nombre de Pareto fue dado por el Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza.

Se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20 (20x80).

Si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20 % de las causas resuelven el 80 % del problema.

Pasos:

1. Decidir el problema a analizar.
2. Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registren los totales.



3. Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales.

4. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.

5. Jerarquizar los ítems por orden de cantidad y se llena la tabla respectiva.

6. Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal.

7. Construya un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentajes de cada ítem.

8. Dibuje la curva acumulada. Para lo cual se marcan los valores acumulados en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y finalmente una los puntos con una línea continua.

9. Escribir cualquier información necesaria sobre el diagrama.

Pronósticos

Green (2018) plantea que los pronósticos son una estimación cuantitativa o cualitativa de uno o varios factores (variables) que conforman un evento futuro, con base en información actual o del pasado.

Los métodos de elaboración de pronósticos se clasifican como cuantitativos o cualitativos.

Los métodos cuantitativos se utilizan cuando:

- ✓ Se dispone de información pasada sobre la variable que se pronosticará
- ✓ La información puede cuantificarse
- ✓ Es razonable suponer que el patrón del pasado seguirá en el futuro.

En estos casos puede elaborarse un pronóstico con un método de series de tiempo o un método causal.

Si los datos históricos se restringen a valores pasados de la variable que tratamos de pronosticar, el procedimiento de elaboración de pronósticos se llama método de serie de tiempo.

Según Syntetos (2009) el objetivo de los métodos de serie de tiempo es descubrir un patrón en los datos históricos y luego extrapolarlo hacia el futuro; el pronóstico se basa sólo en valores pasados de la variable que tratamos de pronosticar o en errores pasados.



Capítulo 3. Resultados de la aplicación del procedimiento

El presente capítulo pretende aplicar el proceder metodológico definido para la determinación de un procedimiento que sea capaz de analizar los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata.

Etapa 1. Preparatoria

Paso 1. Familiarización y formación del equipo de trabajo

En esta etapa se entrevistaron los miembros del Consejo de Dirección. Entre ellos fueron seleccionados siete miembros para conformar el equipo de trabajo. Estas personas son seleccionadas por presentar disposición para cooperar en la realización de la investigación, contar con conocimientos sobre las características, documentos y manejo de la toma de decisiones en la entidad. A continuación se muestran en la tabla 3.1 los datos del equipo del proyecto.

Tabla 3.1. Datos del equipo de trabajo.

Nombre	Cargo que ocupa	Proceso vinculado	Años de Experiencia
Jorge Sagarra Almenares	Director General	Dirección de la Gestión	8
Jorge Félix Miranda Álvarez	Sub Director Economía	Gestión Económica	15
Ramón Avalos Álvarez	Sub Director Recursos Humanos	Capital Humano	7
Magyury Fernández Osett	Sub Director Comercial	Comercial	2
Pedro A. Pérez Venecia	Sub Director Explotación	Gestión de la Operación	10
Jorge Luis García Trujillo	Especialista B en Gestión Económica	Gestión Económica	3
Mayelin Hernández Chacón	Especialista B en Cuadros	Dirección de la Gestión	5

Fuente: elaboración propia.



Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo

Como el equipo de trabajo es un equipo que aprende, se tiene como punto fundamental de este paso la preparación del personal de la organización. En este sentido, se realizaron conferencias sobre aspectos generales del tema de la investigación en vistas a facilitar el trabajo en equipo y el éxito de la misma. La capacitación no es única de esta etapa, por lo que se realiza superación constante en cada etapa del proyecto.

Paso 3. Caracterización de la entidad

La Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata está ubicada en la Ciénaga de Zapata, situada al sur de la provincia de Matanzas, constituye el humedal de mayor extensión y conservación de Cuba y del Caribe insular. Se caracteriza por presentar una vegetación y fauna de alto valor estético y medioambiental. Alberga más de setenta y ocho especies de plantas endémicas y seis endémicas locales, también cuenta con una amplia diversidad de especies animales que convierten la zona en uno de los sitios ecológicos más representativos de la isla. Dicha riqueza natural es distinguida y protegida con las categorías de manejo: Reserva de la Biosfera, Sitio Ramsar y Parque Nacional. Sin dudas, es uno de los lugares del país con mayor biodiversidad, belleza e indiscutibles valores históricos-culturales, lo que constituye un importante motivo de viaje para los clientes que la visitan.

Con el objetivo de que las empresas alcancen el estado deseado es necesario que las mismas tengan claridad acerca de la razón de ser en el mercado para el que fueron creadas así como diferenciar entre lo que son hoy y aquello que desean ser en el futuro. Visualizar el futuro implica un examen de la entidad frente a sus clientes, su competencia y su propia cultura. Para ello tener claras la Misión y la Visión es fundamental para hacer realidad el futuro que desea cualquier organización. La Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata no está desvinculada de dichos elementos, los mismos se describen a continuación:

Misión: Ofertar a los clientes un producto turístico en el cual se integran los servicios de alojamiento, recreación , gastronómico y de tiendas , hoteleros y extrahoteleros, con la exuberancia de los recursos naturales exclusivos de esta región; esforzándonos por lograr un equipo de trabajo altamente profesional, se eduque el amor y el respeto al medio ambiente; donde se promociona como principales atributos la naturaleza en combinación con los valores históricos y culturales en un ambiente acogedor y de confianza.



Visión: Ser la empresa turística que brinda un producto de naturaleza, histórico y cultural exclusivo, preferido por nuestros clientes gracias a la calidad, excelencia y profesionalidad de los recursos humanos que lo hacen posibles; con el fin de lograr una exquisita combinación de los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y de tiendas en perfecta armonía y respeto al medio ambiente, que nos permita alcanzar el liderazgo de esta modalidad en el país.

La empresa cuenta con una estructura organizacional (**ver anexo 1**) basada en la estructura central de la Empresa y 8 Unidades Empresariales de base con una plantilla total de 760 trabajadores, una unidad de aseguramiento y los siete restantes de prestación de servicio directamente a los clientes: de estas últimas, cuatro son mixtas con instalaciones hoteleras y extra hoteleras, una se dedica a la recreación náutica y una a la actividad de tiendas.

La entidad posee una planta ocupacional de cuatro hoteles, los cuales se comercializan bajo la marca Horizontes perteneciente a la Cadena Cubanacán: el Hotel Playa Girón (199 habitaciones), el Hotel Horizontes Guamá (44 habitaciones), el Hotel Horizontes Playa Larga (68 habitaciones), el Hotel Horizontes Batey Don Pedro (12 habitaciones). Dichos hoteles reciben operaciones de estancia y de circuito, principalmente de los mercados europeos, aunque se comercializa a todo el turismo convencional.

La organización presenta una red extrahotelera desplegada a todo lo largo del destino, contiene un grupo de opcionales que permite el desarrollo de excursiones que se desplazan de otros destinos, así como operaciones de circuito, combinados de estancia y eventos esencialmente de temas ambientales.

La Empresa Integral Península de Zapata perteneciente a la cadena Cubanacán se posiciona con un producto turístico enfocado fundamentalmente al desarrollo de la modalidad “turismo de naturaleza” con altos niveles de estándares de servicios y profesionalidad.

Su principal proveedor es la UEB Aseguramiento, a su vez esta tiene como proveedores la ITH de Varadero, la ITH de Cienfuegos, La Estancia, Bras Cuba, Nestlé Carolac, Tecno Azúcar, Cuba Ron, Habana Club and Licor, Los Portales, Embere, Nevada, Fruta Selecta, Suministro Agropecuario, Papas’s Company, Stela, Cuba Tabaco.

En el territorio existe un amplio desarrollo del sector no estatal, principalmente en los servicios de alojamiento y restauración. Además existe en estos momentos una MIPYME de alojamiento y restauración, la cual constituye una competencia para la empresa. Los



principales mercados emisores son Alemania, Francia, Inglaterra, Rusia, España y Estados Unidos.

Debido a los altos valores naturales en que se encuentra enclavada la Empresa Integral Península de Zapata se establece una política ambiental enfocada al desarrollo de un producto turístico con sostenibilidad, la misma se expresa de la siguiente forma:

- ✓ Gestionar los temas medioambientales de la empresa, en todas sus unidades de un modo responsable, lo que incluye la conformidad con las normas ISO 14001.
- ✓ Cumplir con las legislaciones ambientales e higiénico-sanitarias vigentes en el país y aplicables a nuestras actividades.
- ✓ Reducir los impactos negativos de las emisiones líquidas y gaseosas generadas en nuestras entidades.
- ✓ Disminuir la generación de residuos sólidos, mediante su comercialización con entidades que los reutilicen o reciclen y evitar que debido a su mal manejo o acumulación ocurran afectaciones al medio ambiente.
- ✓ Promover el ahorro de recursos no renovables en el desarrollo de nuestras actividades.
- ✓ Tener un eficiente manejo de todas aquellas sustancias clasificadas como peligrosas o contaminantes cuyo derrame al medio ambiente pueda ser nocivo.
- ✓ Realizar diagnósticos de desempeño ambiental de nuestras instalaciones.
- ✓ Instruir y concienciar a todos los trabajadores en cuanto al cuidado del medio ambiente.

Etapas 2. Análisis de los productos turísticos de naturaleza seleccionados

Paso 1. Caracterización de los productos o servicios turísticos de naturaleza ofertados

- ✓ Paseo por el Río Hatiguanico: se accede por un terraplén de unos 8 kilómetros del punto conocido como Hato de Jicarita (Km 104 de la Autopista Nacional). Se parte de un embarcadero en botes de motor por las extensas aguas del Río Hatiguanico, considerado el Amazonas de Cuba. Exuberantes manglares y una diversa flora y fauna de peces, aves acuáticas, reptiles y mamíferos, le acompañarán durante el recorrido de unos 14 Km. donde se podrá visitar el nacimiento del río y tomar un refrescante baño en sus cristalinos manantiales.
- ✓ Finca Fiesta Campesina: observación de una muestra viva de la flora y fauna cubana, fotos y actividades con animales domésticos, en contacto con la cultura campesina,



servicios gastronómicos, comerciales y de souvenir. Cuatro tiendas de souvenirs, un restaurante de 120 plazas, un bar guarapera, baños públicos, fotos con animales, ruleta de curieles, visitas a plantaciones agrícolas, establos y estanques con animales, rincón campesino, exhibición de gallos finos.

- ✓ Senderismo: varios senderos han sido aprobados por las autoridades científicas competentes en la Península de Zapata para interactuar con la naturaleza, los que ayudan a conservar la misma, mientras se aprecia su espectacular belleza, se observan sus diferentes formaciones boscosas y accidentes geográficos, sobre todo los formados por la falla que corre a lo largo de todo el litoral por lo que se forma el sistema espeleolacustre con bellas dolinas de desplome y la diversa fauna que las pueblan.
- ✓ Pesca al *fly* en Río Hatiguanico: dirigido a profesionales en este fascinante deporte, la pesca al *fly* de especies como el sábalo y el robalo, barracuda y otras especies, las extensas aguas del Río Hatiguanico y sus afluentes El Gonzalo y el Guareiras en el km 104 de la Autopista Nacional en la zona occidental de la Península de Zapata con guías especializados, le permite la captura de numerosos ejemplares durante todo el año.
- ✓ Pesca al *fly* en las Salinas de Brito: la captura con la técnica del *fly* de especies tan codiciadas en ese deporte, como el macabí, la palometa o el sábalo puede practicarse con éxito durante casi todo el año en las cristalinas y extensas aguas de Las Salinas de Brito, siempre acompañado por expertos guías que lo conducen en embarcaciones a palanca para no dañar el medio ambiente en este conservado paraje.
- ✓ Observación de aves: para esta especializada e interesante modalidad turística, contamos con varios y diferentes lugares en toda la Península de Zapata, son los más importantes la reserva de aves migratorias de Las Salinas, hasta los senderos de Bermejas, Soplillar, Los Hondones, Santo Tomas o el propio Hatiguanico, donde puede observarse una gran cantidad de especies migratorias y otras locales en su medio natural.
- ✓ Visita al Criadero de Cocodrilos: en La Boca de Guamá se encuentra el mayor criadero de cocodrilos del país, allí puede conocer todo cuanto se hace para proteger conservar y reproducir esta importante especie en un entorno agradable y apacible. Muestra el ciclo reproductivo del cocodrilo y puede observarse el espectáculo de captura del cocodrilo y fotografiarse con estos saurios.



Buceo en mar abierto: a lo largo de todo el litoral de la Bahía de Cochinos, se puede realizar buceo en 11 puntos de buceo certificados ambientalmente. Las inmersiones se realizan directamente desde la costa, donde de inmediato aparecen corales cuernos de alce, cerebro, corales de hojas, corales de estrellas, abanicos de mar, coral negro, gran variedad de esponjas con formas de barril, tubulares, cestos y copas, además se puede apreciar gran variedad de especies de peces. Al llegar al veril cerca de 100 metros de la costa aparece otro gran atractivo, la abrupta pared con profundidades de hasta 40 m donde se encuentran esponjas, gorgonias y corales de gran tamaño. Tres centros de buceo con sus respectivas facilidades para el llenado de tanques y las ofertas de trajes y equipamiento distribuidas en Playa Larga, Playa Girón y Caleta Buena y operadas por instructores certificados por las organizaciones internacionales ayudan a disfrutar de una experiencia única e inolvidable.

- ✓ *Snorkeling*: las aguas de todo el litoral oriental de la Bahía de Cochinos por sus bellas formaciones coralinas que prácticamente afloran a la superficie son excepcionales para la práctica del *snorkeling*, nuestras principales instalaciones desde Playa Larga, Cueva de los Peces, Punta Perdiz, Playa Girón y Caleta Buena le ofrecen todo el equipamiento necesario y un selecto servicio gastronómico.
- ✓ Visita Aldea Taina de Guamá: paseos en lanchas rápidas por la Laguna del Tesoro, le permite observar especies de aves como el Gavilán Pescador y si tiene suerte el Manatí durante el tránsito hacia Guamá para visitar la Aldea Taina, conjunto escultórico hecho por la afamada escultora Rita Longa, que representa la cultura de los aborígenes cubanos. Se puede apreciar también la excepcional arquitectura del hotel Guamá y su entorno natural.

Paso 2. Determinación de los productos turísticos de naturaleza prioritarios

En este paso se aplica el Método de Pareto con el objetivo de definir los productos turísticos de naturaleza que mayores ganancias generan en la empresa. La tabla 3.2 muestra los datos recogidos para el procesamiento.

Tabla 3.2. Ganancias netas de los productos turísticos de naturaleza.

Productos	Ganancia neta
Pesca al <i>fly</i> en Río Hatiguanico	96449.72



Buceo en mar abierto	54065.24
<i>Snorkeling</i>	50060.41
Paseo por el Río Hatiguanico	44386.89
Observación de aves	33373.6
Finca Fiesta Campesina	15790.3
Senderismo	12560
Pesca al <i>fly</i> en las Salinas de Brito	11520.7
Visita al Criadero de Cocodrilos	7980.5
Visita Aldea Taina de Guamá	7548.68
Total	333736.04

Fuente: elaboración propia.

La figura 3.1 muestra los resultados de la aplicación del método a partir del software SPSS 22. Como resultado se obtiene que los productos que representan el 80 % de las ganancias son: Pesca al *fly* en Río Hatiguanico, Buceo en mar abierto, *Snorkeling*, Paseo por el Río Hatiguanico, Observación de aves.

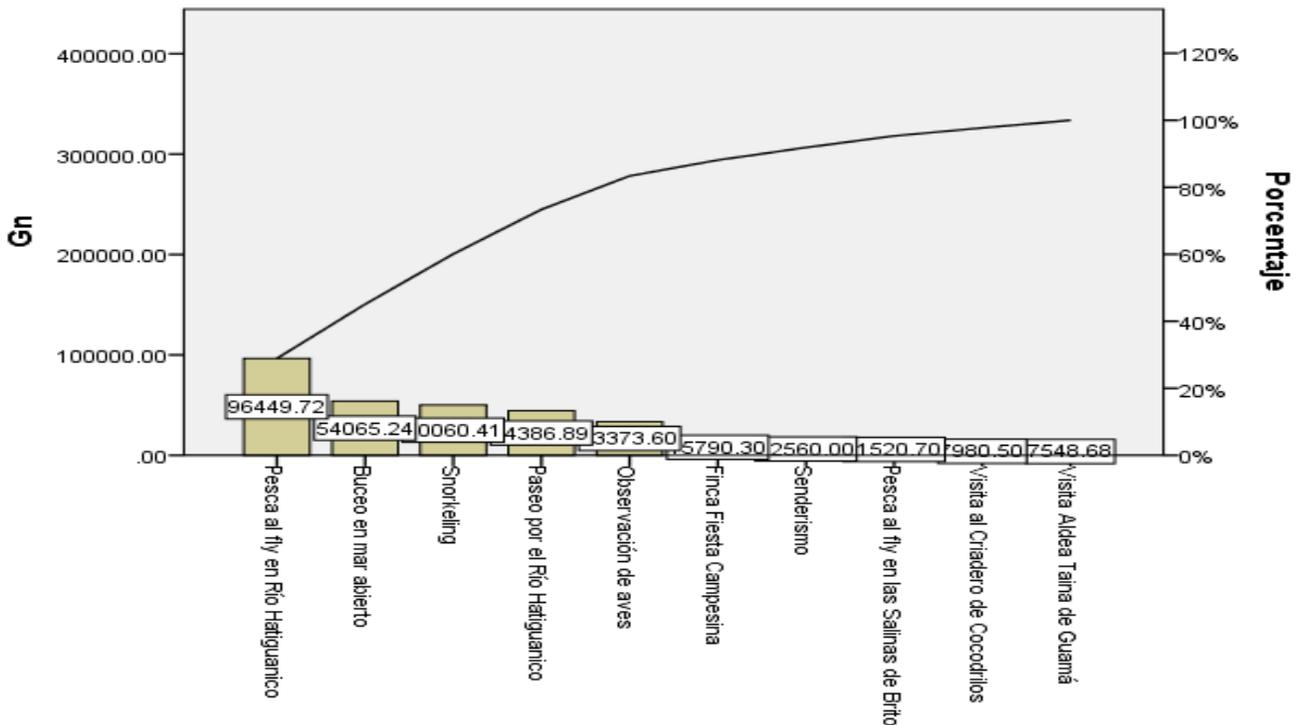




Figura 3.1. Diagrama de Pareto.

Fuente: salida del software SPSS.

Paso 3. Análisis de la tendencia.

Se lleva a cabo un análisis de la tendencia a través de dos características el número total de turistas físicos que consumen los productos seleccionados y el total de ventas durante 12 meses. A continuación, se muestra el procedimiento y los resultados de la primera de dichas características.

Recolección de los datos

Se realiza un análisis documental en la empresa y se obtiene un resumen acerca del total de turistas físicos que consumieron los productos turísticos de naturaleza en el período estudiado, el cual se recoge en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Total de turistas físicos

Meses	Total de turistas físicos
Enero	13234
Febrero	11663
Marzo	10995
Abril	7376
Mayo	6455
Junio	5116
Julio	5459
Agosto	5179
Septiembre	4265
Octubre	6232
Noviembre	8198
Diciembre	7066

Fuente: elaboración propia.

Análisis y representación gráfica de los datos mediante series de tiempos



Se lleva a cabo un análisis y representación gráfica de los datos mediante series de tiempos, el mismo se muestra en la figura 3.2 donde se observa que el número de turistas que consumen los productos turísticos de naturaleza en el período analizado presenta una disminución notable, es decir el mismo está en una caída considerable.

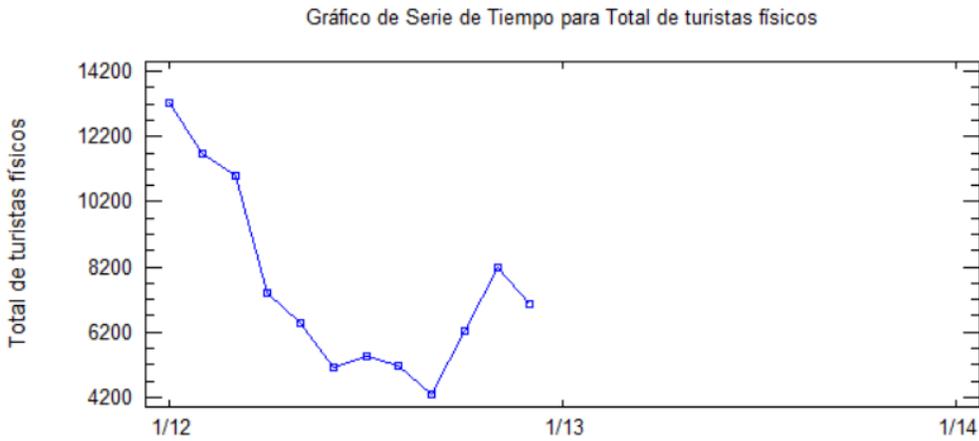


Figura 3.2. Gráfico de Serie de Tiempo para total de turistas.

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Pronóstico mediante series de tiempos (uso del software Statgraphics Centurion XV)

A continuación, se desarrolla un pronóstico mediante series de tiempos a través del software Statgraphics Centurion XV y se observa en la tabla 3.4. Dicha tabla muestra los valores pronosticados para total de turistas físicos durante el periodo en donde hay disponibles datos, también se muestran los valores predichos del modelo ajustado y los residuos (dato-pronóstico). Para los periodos de tiempo más allá de la serie de tiempo, se muestran los límites del 95 % de predicción para los pronósticos.

Tabla 3.4. Pronóstico mediante series de tiempo

		Límite en 95.0%	Límite en 95.0%
Período	Pronóstico	Inferior	Superior
1	6505.27	2965.32	10045.2
2	5944.55	938.293	10950.8

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Evaluación de los resultados del pronóstico



Se lleva a cabo la evaluación de los resultados del pronóstico y para ellos se confecciona la tabla 3.5 donde se muestra los resultados de cada uno de los modelos analizados según la Raíz del Error Cuadrado Medio (RMSE, por sus siglas en inglés) y el Criterio de información de Akaike (AIC).

Tabla 3.5. Resultados de ajustar los modelos analizados

Modelo	RMSE	AIC
(A) Caminata aleatoria	1514.81	14.5208
(B) Media constante = 7603.17	2759.66	15.8457
(C) Tendencia lineal = $11044.4 + -529.42 t$	2159.71	15.5221
(H) Suavización exponencial simple con alfa = 0.9999	1546.53	14.6875
(I) Suavización exp. De Brown con alfa = 0.7672	1742.12	14.9257
(J) Suavización exp. De Holt con alfa = 0.9926 y beta = 0.0001	1622.69	14.9504
(M) ARIMA (2, 2, 2) con constante	974.575	14.5973
(N) ARIMA (0, 2, 2) con constante	1257.9	14.7744
(O) ARIMA (0, 1, 0)	1615.26	14.7745
(P) ARIMA (0, 1, 0) con constante	1588.75	14.9081
(Q) ARIMA (1, 1, 0)	1618.32	14.945

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Selección del mejor modelo pronóstico

Para la selección del mejor modelo pronóstico se comparan los resultados de ajustar diferentes modelos a los datos mediante la tabla 3.5. El modelo con el menor valor del Criterio de información de Akaike (AIC) es el modelo A, el cual se ha utilizado para generar los pronósticos. La figura 3.3 representa el Gráfico de Secuencia en Tiempo para total de turistas físicos donde se muestra la caída existente y pronosticada para la empresa en dicha característica.

Octubre	98543
Noviembre	184881.75
Diciembre	46486.5

Fuente: elaboración propia.

Análisis y representación gráfica de los datos mediante series de tiempos

Se lleva a cabo el análisis y representación gráfica de los datos mediante series de tiempos, el mismo se muestra en la figura 3.4 donde se observa que el número total de ventas de los productos turísticos de naturaleza en el período analizado presenta una disminución notable, es decir el mismo está en una caída considerable.

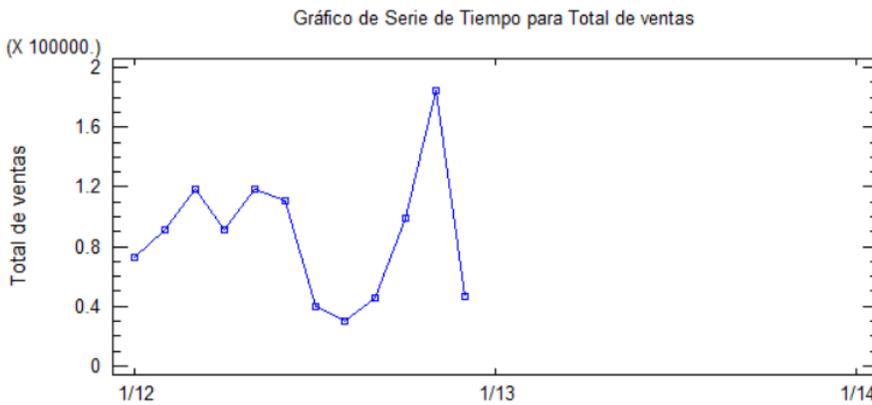


Figura 3.4. Gráfico de Serie de Tiempo para total de ventas.

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion XV.

Pronóstico mediante series de tiempos (uso del software Statgraphics Centurion XV)

A continuación, se desarrolla un pronóstico mediante series de tiempos a través del software Statgraphics Centurion XV y se observa en la tabla 3.7. Dicha tabla muestra los valores pronosticados para total de ventas durante el periodo en donde hay disponibles datos, también se muestran los valores predichos del modelo ajustado y los residuos (dato-pronóstico). Para los periodos de tiempo más allá de la serie de tiempo, se muestran los límites del 95 % de predicción para los pronósticos.

Tabla 3.7. Pronóstico mediante series de tiempo.

		Límite en 95.0%	Límite en 95.0%
Periodo	Pronóstico	Inferior	Superior



1	37518.3	-33346.9	108384.
2	118760.	40595.9	196924.

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Evaluación de los resultados del pronóstico

Se lleva a cabo la evaluación de los resultados del pronóstico y para ellos se confecciona la tabla 3.8 donde se muestra los resultados de cada uno de los modelos analizados según la Raíz del Error Cuadrado Medio (RMSE, por sus siglas en inglés) y el Criterio de información de Akaike (AIC).

Tabla 3.8. Resultados de ajustar los modelos analizados

Modelo	RMSE	AIC
(A) Caminata aleatoria	58292.3	21.6944
(B) Media constante = 87390.8	42225.3	21.3016
(C) Tendencia lineal = $90842.0 + -530.963 t$	44061.3	21.5533
(H) Suavización exponencial simple con alfa = 0.0997	44865.4	21.4228
(I) Suavización exp. De Brown con alfa = 0.0427	44500.5	21.4065
(J) Suavización exp. De Holt con alfa = 0.3635 y beta = 0.2281	55892.3	22.029
(M) ARIMA (0, 0, 2) con constante	31151.3	21.1932
(N) ARIMA (2, 0, 1) con constante	32992.2	21.4747
(O) ARIMA (1, 0, 2) con constante	33058.0	21.4787
(P) ARIMA (0, 0, 0) con constante	44102.9	21.5552
(Q) ARIMA (0, 1, 1)	49127.2	21.771

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Selección del mejor modelo pronóstico

Para la selección del mejor modelo pronóstico se comparan los resultados de ajustar diferentes modelos a los datos mediante la tabla 3.8. El modelo con el menor valor del Criterio de información de Akaike (AIC) es el modelo A, el cual se ha utilizado para generar

los pronósticos. La figura 3.5 representa el Gráfico de Secuencia en Tiempo para total de ventas.

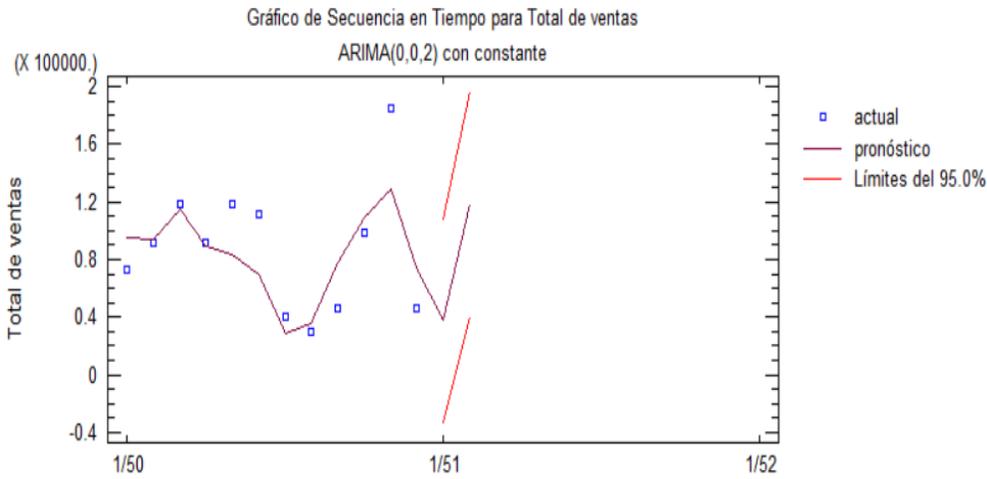


Figura 3.5. Gráfico de Secuencia en Tiempo de ventas.

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Paso 4. Creación de la matriz BCG y análisis del ciclo de vida del producto

Se realiza la Matriz BCG que permite un mejor análisis de la cartera de productos de la empresa. Para la elaboración de dicha matriz se toma información del estado de resultado de los últimos años referente al total de ventas de la empresa. A continuación, se presenta la tabla 3.9 como resumen de dichos resultados.

Tabla 3.9. Resultados para llevar a cabo el análisis de la Matriz BCG.

Productos	IV	IPR	IP	Venta Total	Costo Total	MBG
Pesca al <i>fly</i> en Río Hatiguanico	0.34	0.19	1.79	355126	19001.9	336124.1
Paseo por el Río Hatiguanico	0.06	0.18	0.33	63580	769.7	62810,3
Observación de aves	0.05	0.19	0.26	54331.2	1309.25	53021.95
Buceo en mar abierto	0.13	0.20	0.65	137894	18332.2	119561.8
<i>Snorkeling</i>	0.42	0.24	1.75	437758	25461.5	412296.5
Sumas			4.78			983814.65

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.10 se muestra el tipo de popularidad según cada producto.

$IP \geq 1$ Popularidad Excelente

$0,7 \leq IP < 1$ Popularidad Aceptable

$IP \leq 0,7$ Popularidad Mala

Tabla 3.10. Tipo de popularidad de cada producto.

Productos	Índice de popularidad
Pesca al <i>fly</i> en Río Hatiguanico	Popularidad excelente
Paseo por el Río Hatiguanico	Popularidad mala
Observación de aves	Popularidad mala
Buceo en mar abierto	Popularidad mala
<i>Snorkeling</i>	Popularidad excelente

Fuente: elaboración propia.

La figura 3.6 representa el gráfico proveniente a la posición de cada uno de los productos analizados según los resultados de la Matriz BCG.

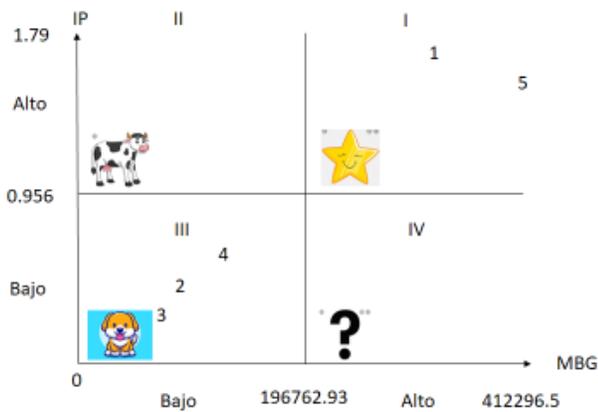


Figura 3.6. Matriz BCG.

Fuente: elaboración propia

Los productos pesca al *fly* en Río Hatiguanico y *snorkeling* son productos estrellas, mientras que paseo por el Río Hatiguanico, observación de aves y buceo en mar abierto son productos perros.

El ciclo de vida de un producto retrata las diferentes etapas de la historia de las ventas de un producto. Cada etapa posee sus oportunidades y sus problemas respecto a las estrategias y a las utilidades. La ubicación en el ciclo de vida de un producto le permite a la empresa mejorar sus planes de comercialización. En la figura 3.7 se observa en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentran cada uno de los productos analizados. En la etapa de crecimiento se encuentra la pesca al *fly* en Río Hatiguanico (1) y el *snorkeling* (5), mientras que en la etapa de declinación están el paseo por el Río Hatiguanico (2), la observación de aves (3) y el buceo en mar abierto (4).

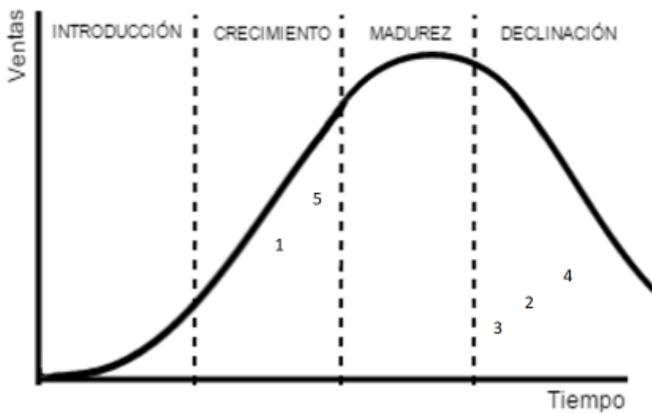


Figura 3.7. Ciclo de vida de los productos analizados.

Fuente: elaboración propia.

Etapa 3. Mejora

Paso 1. Análisis de los resultados y estudio de estrategia a seguir con cada producto analizado

Un paso previo e indispensable para orientar la política de marketing de una empresa es situar los productos en la etapa que les corresponde, para de esta forma poder aplicar las actuaciones necesarias de forma adecuada y obtener los resultados esperados. La tabla 3.11 muestra algunas posibles estrategias a seguir con dichos productos analizados según la etapa en el ciclo de vida en que se encuentra.

Tabla 3.11. Estrategias a seguir en cada producto según la etapa en el ciclo de vida.

Productos	Estrategias a seguir
Etapa de	✓ Poner a prueba la elasticidad del precio.



<p>Crecimiento</p> <p>Productos:</p> <p>1- pesca al <i>fly</i> en Río Hatiguanico</p> <p>5- <i>snorkeling</i></p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Dirigir los productos a mercados diferentes a los pensados inicialmente.✓ Colocar los mejores productos en una misma zona para atraer el tráfico.✓ Sustituir la relación producto/cliente por compañía/cliente, para ello realizar promociones y descuentos y con esto establecer una relación satisfactoria.✓ Desarrollar una publicidad de alto alcance.✓ Mejorar los productos a través de la implementación de características nuevas y funciones.✓ Reforzar la imagen de marca y posicionamiento.✓ Aumentar los canales de distribución.✓ Fidelizar a los clientes.
<p>Etapa de declinación</p> <p>Productos:</p> <p>2- paseo por el Río Hatiguanico</p> <p>3- observación de aves</p> <p>4- buceo en mar abierto</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar encuestas sobre dichos productos para conocer por qué no gustan.✓ Llevar a cabo un cambio de imagen que resulte mucho más atrayente para las personas a las que está enfocado.✓ Desarrollar la estrategia de nicho que se trata de buscar refugio en un segmento del mercado en el que mantener y atraer nuevos clientes, que sea de un tamaño demasiado pequeño como para no atraer a los grandes competidores y, a la vez, suficiente amplio como para dar rentabilidad al producto.✓ Eliminar el producto excepto que sea interés ofertarlo por razones de servicio.✓ Modificar el producto para enfocarlo nuevamente en el mercado.✓ Reemplazar el producto.✓ Probar nuevas estrategias de precios.✓ Actualización del producto para sincronizarlo con los nuevos



	tiempos.
--	----------

Fuente: elaboración propia.



Conclusiones

1. La revisión del marco teórico permitió sistematizar los elementos fundamentales de la investigación, donde resalta la industria de los servicios, la que se desarrolla vertiginosamente de forma tal que no basta solo con prestar un servicio completo, sino que el mismo tiene que estar enfocado a responder las necesidades de un mercado específico.
2. Los productos turísticos de naturaleza, como parte de los servicios extrahoteleros ofrecen un conjunto de experiencias atrayentes para los clientes a través de la búsqueda de nuevas experiencias.
3. El procedimiento propuesto permite el análisis de los productos turísticos de naturaleza y queda conformado por tres etapas y ocho pasos en total.
4. Como aporte principal del procedimiento se encuentra la determinación del ciclo de vida de los principales productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata, donde resultan como productos en crecimiento: el *Snorkeling* y Pesca al *fly* en Río Hatiguanico y como productos en declinación: Paseo por el Río Hatiguanico, Observación de aves, Buceo en mar abierto.
5. Mediante el análisis de los principales productos turísticos de naturaleza de la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata se determinaron las estrategias a seguir con cada una de las etapas del ciclo de vida en la que se identificaron.



Recomendaciones

1. Extender la aplicación del procedimiento a otras áreas de interés no solo en los servicios turísticos de naturaleza sino en aquellos que sean fuente generadora de ingresos.
2. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación a través de eventos científicos, cursos de postgrado y mediante la presentación de artículos científicos, como una vía de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos y a la vez convertirla en un material de consulta.
3. Utilizar los resultados preliminares obtenidos en la empresa por medio de dicha tesis, para provocar cambios y mejoras a fin de lograr una mejor organización y satisfacción del cliente.



Referencias bibliográficas

1. Acosta Santo Domingo, D. C. (2010). *Aplicación de herramientas para el estudio de mercado con vista a mejorar el servicio logístico al cliente en la Empresa comercializadora del SIME DIVEP Matanzas* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas, Cuba.
2. Arias, J. (2014). La matriz BCG, su importancia, su estructura y desarrollo. <https://www.researchgate.net/publication/260184144>
3. Ayala Castro, H. (2020). Comportamiento de ingresos por turismo internacional en Cuba: 2014-2018. *Economía y Desarrollo*, 163(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-8584
4. Bakalets, E. (2019). *Evaluación de la satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba durante la gira 2018* Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
5. Barrios, E. A. (2017). *Ciclo de Vida de un Producto y sus estrategias relacionadas* (UNPA edita ed.).
6. Batista, E. (2021). Impacto de la Covid 19 en el turismo internacional. Implicaciones para el modelo turístico cubano *Temas*.
7. Blanco González, G., & Font Aranda, M. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97).
8. Bumbila García, B. B. (2021). Turismo rural en Crucita-Ecuador: Una mirada desde la fortaleza del género *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(2), 401-416.
9. Cardoso Soares, M. A., da Silva Añaña, E., & da Cunha Ferst, M. (2022). Matriz BCG: una ferramenta estratégica para a gestao de destinos turísticos em tempos de crise *Revista eletrónica de Admnistracao e Turismo*, 16(2). <https://www.researchgate.net/publication/362590809>
10. Castello, V. (2020). Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia Covid-19 *Cuadernos de Política Exterior Argentina* (131), 115-118
11. Cruz Bermúdez, L. D., & González Damián, A. (2020). Desarrollo turístico y sostenibilidad en la comunidad de Caibarién (Cuba) *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio* 4(2), 103-127 <https://doi.org/DOI:10.21071/riturem.v4i2.12876>



12. David Mena, J., Franco Rodríguez, M. C., & Cisneros Mustelier, L. (2022). Propuestas de mejoras para las estadísticas turísticas en Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13, 52-71.
13. Diéguez Matellán, E., Gómez Figueroa, O., Rodríguez Sánchez, Y., & Ruiz Pérez, C. (2018). Determinación del atractivo de los servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos *Ingeniería Industrial*, XXXIV(2), 215-224.
14. Dieguez Matellán, E. L. (2008). *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, Universidad de Matanzas]. Cuba.
15. Drumm, A., & Moore, A. (2002). Introducción a la planificación del ecoturismo. In *Ecotourism Development – A Manual Series for Conservation Planners and Managers* (Vol. Capítulo 1). Arlington.
16. Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
17. García, D. (2018). *Índice de Accesibilidad en restaurantes bajo el concepto de Turismo Accesible. Caso de estudio: Grupo Extrahotelero Palmares S.A.* [Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
18. García Sanz, I. (2011). *Evaluación de la actuación responsable del producto turístico de naturaleza Villa Guajimico* [Tesis en opción al grado académico de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
19. Godás, L. (2006). El ciclo de vida del producto. Instrumentos para el diseño de estrategias de marketing en la oficina de farmacia (IV). *Gestión Farmacéutica*, 25(8).
20. Gómez Rodríguez, C. C. (2022). *Propuesta de procedimiento para la determinación de la demanda de productos turísticos de naturaleza para el Hotel Club Tropical* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.



21. González Alatorre, E. A., & Conde Pérez, E. M. (2011). Procedimiento para medir la demanda turística en un destino. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 4(11).
22. Green, K. (2018). Forecasting. <https://www.researchgate.net/publication/256011468>
23. Guerrero Bejarano, M. A. (2018). La importancia de las empresas de servicios en el desarrollo de los países de economías emergentes. *Innova*, 3(3), 1-5.
24. Gutiérrez Gómez, F. (2011). *Evaluación de la actuación responsable del producto hotel Jagua*. [Tesis en opción al grado académico de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Cienfuegos]. Matanzas.
25. Hernández Peraza, R. (2021). *Diseño de eventos artísticos en la extrahotelera Las Morlas, Varadero* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
26. Josefá Barbosa, A., & Parada Gutiérrez, O. (2010). Propuesta de un procedimiento para el análisis de la demanda turística *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 3(7).
27. Khodzhaeva, V. (2021). A mobile application as a tool for sustainable development in protected areas (a proposal for the case of Arrabida Natural Park). <http://hdl.handle.net/10400.8/5331>
28. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall. https://books.google.com/cu/books/about/Fundamentos_de_marketing.html?hl=es&id=oZPb2aDjKHMC&redir_esc=y
29. Kumar Mohajan, H. (2018). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix *Noble International Journal of Business and Management Research*, 02(01), 01-06. <https://www.researchgate.net/publication/322695566>
30. Lárraga Lara, R., Rivera Espinosa, R., Vega Vila, J. G., Budar Lendech, E., & Sánchez Soldevilla, F. (2022). *Indicadores del turismo sostenible para el desarrollo comunitario* (D. E. G. Leal, Ed.) <https://www.researchgate.net/publication/358832583>



31. Laurencio Díaz, L. (2016). *Diseño de un producto de senderismo para el mercado estadounidense en la Ciénaga de Zapata*. [Tesis en opción al grado científico de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
32. Leguizamó Jordán, G. A. (2022). *Propuesta de un modelo de series de tiempo para el pronóstico de ingresos por prestación de servicios en la Empresa de Operación Nacional Falcón Academia de Aviación S.A.S Universidad El Bosque*]. Bogotá D.C, Colombia
33. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*.
34. Marqués León, M. (2013). *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero* [Doctorado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
35. Martínez de la Vega, V., & Pelegrín Entenza, N. (2021). Diversificación de la oferta turística de naturaleza: Canopy en el Paisaje Natural Protegido Hanabanilla-Cuba. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(3), 185-200.
36. Martínez Quintana, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 193(785).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002>
37. Medina León, A. (2002). *Técnicas de análisis Empresarial en la certeza e incertidumbre México*.
38. Miguel Gallardo, M. (2021). *Aportación del turismo al crecimiento económico de España. Pros y contras de una economía basada en el sector servicios en la actualidad* [Tesis para optar por el grado de turismo y administración y dirección de empresas Universidad de Alicante]. Alicante.
39. Ley No.81 de Medio Ambiente de Cuba (1997).
40. Miranda, E. (2019). *Diseño de servicios de alto estándar en Hoteles E de Matanzas* [Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
41. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, (2015).
42. ONEI. (2018). *Información Estadística de Cuba 2018*. <http://www.onei.cu/serie2018.htm>
43. ONEI. (2019). *Información Estadística de Cuba 2019*. <http://www.onei.cu/serie2019.htm>



44. Parra Ferré, C., Negrín Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2009). *Procesos de servicios. Tendencias de su gestión*. Editorial Universitaria. 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
45. Pelegrín Entenza, N., Martínez Rodríguez, O., Pelegrín Naranjo, A., & Zaballa Benítez, E. L. (2020). Senderismo como opción para pequeñas ciudades patrimoniales en regiones turísticas: Trinidad de Cuba *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 231-243.
46. Pelegrín Naranjo, L. (2022). Rediseño de la oferta de productos turísticos de naturaleza: Región Costa Sur Central de Cuba. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(5).
47. Powell, T., & Sammut-Bonnici, T. (2017). Pareto analysis. <https://www.researchgate.net/publication/272353122>
48. Rigol Madrazo, L. M., Pérez Campdesuñer, R., Noda Hernández, M. E., & González Ferrer, J. (2009). Modelo y procedimiento para la gestión de la demanda turística *Ciencias Holguín*, XV(3), 1-12.
49. Rodríguez Rodríguez, J. L., & Salinas Chávez, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post Covid-19 *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
50. Salinas Chávez, E., & La O Osorio, J. A. (2006). Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba. *Cuadernos de turismo*, (17), 201-221.
51. Salinas, E. (2020). Algunas reflexiones sobre la Covid-19 y turismo en Cuba. Un futuro incierto de recuperación. *Cénario*, 8(14).
52. Salinas, E., Mundet, L., & Salinas, E. (2018). Historical evolution and spatial development of tourism in Cuba, 1919-2017: what is next? *Tourism Planning and Development*, 15(3), 216-238.
53. Samper Reyes, M. (2019). *La gestión de la experiencia del cliente como fundamento para la mejora de productos turísticos-culturales. Implemetación en la ruta del esclavo de Matanzas* Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

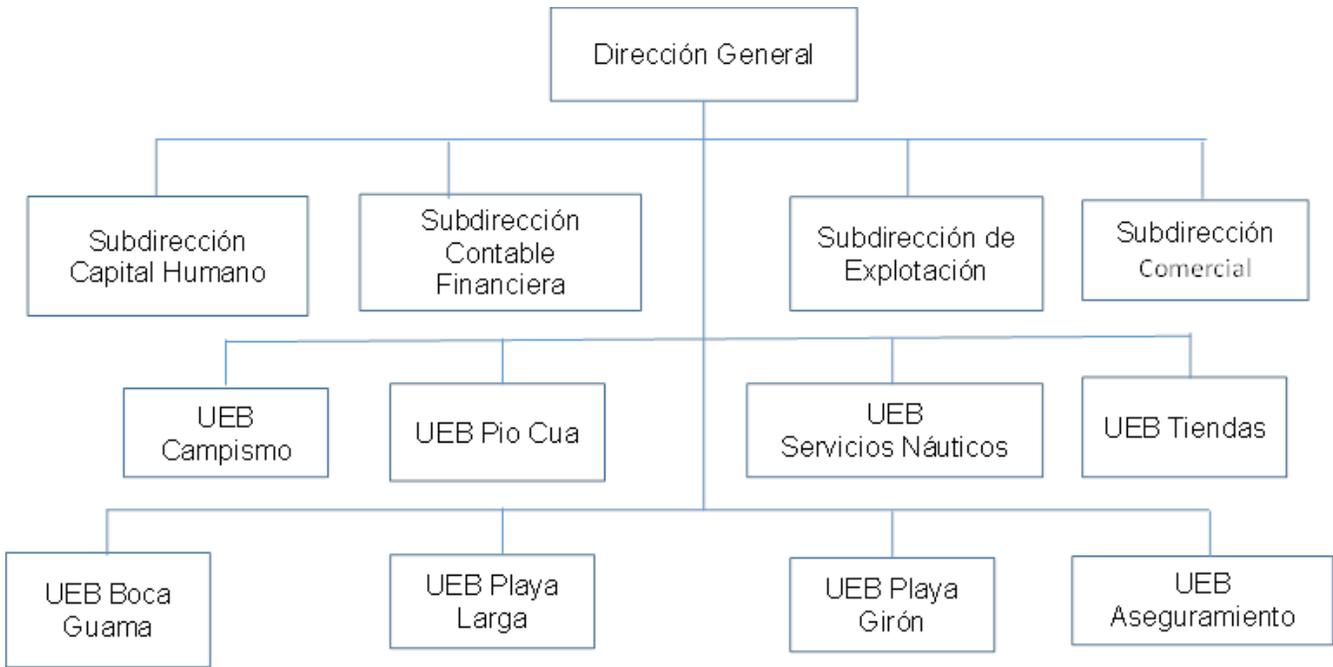


54. Sánchez, Y., & Álavaro, G. (2019). Técnicas de animación en los servicios turísticos de las agencias de viaje cubanas. *Revista de Investigación*, Vol. 43(Nº 98).
55. Schroeder, R. G., & Maldonado Vázquez, G. (1992). *Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones* (3ra Edición ed.). McGraw-Hill. http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?notice_display&id=22
56. Socarrás Aguilar, F. A. (2019). *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, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
57. Syntetos, A. (2009). Forecasting for inventory planning: a 50-year review. *Journal of the Operational Research Society*, 60, 149-160.
58. Taveira Sousa, I. (2022). *Viabilidade da aplicação prática da matriz bcg e análise swot. Um caso de estudo* [Mestrado em Administração Público-Privada, Universidade D Coimbra].
59. Wiweka, K., & Pickel Chevalier, S. (2022). Bali Tourism Research Trends: A Systematic Review, 1976–2022 *JURNAL KAJIAN BALI*, 12(2). <https://www.researchgate.net/publication/364391179>
60. Y., L., & Fahmi Mahamood, A. (2022). Advantages of Marketing Communication in the Development of a Tourism Brand *Journal of Educational and Social Research*, 12(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0162>



Anexos

Anexo 1: Estructura organizativa de la empresa



Fuente: elaboración propia, a partir de documentos de la empresa.