



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**“Rediseño de la oferta de bodas en el Hotel Ocean Varadero El Patriarca”**

*Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo*



**Autora: Arlene Díaz González.**

**Tutor: Dr.C. Yadrían A. García Pulido.**

**Matanzas, 2020**

## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Arlene Díaz González, declaro que soy la única autora de esta tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso de la misma, para la finalidad que estime conveniente.

---

**Firma de la autora.**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

Matanzas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

## **PENSAMIENTOS**

“No vamos a desarrollar cualquier turismo, hay que hacer un turismo de calidad... el turismo ideal, el turismo perfecto... y que el turismo nuestro no solo preserve, sino que enriquezca la belleza natural (y la cultura) de los lugares donde se construye. ”

Ortelio Soler Grillo

“UNA EMPRESA DE ÉXITO SIEMPRE DEBE ARRIESGARSE A TOMAR DECISIONES VALIENTES”

“PETER DUCKER”

## DEDICATORIA

- A mi madre, por su amor y apoyo incondicional.
- A mi papá, por siempre estar presente y ser mi ejemplo y guía.
- A mi hermanita, por su inmenso cariño, apoyo y comprensión.
- A mi cuñado, por alegrarme mi estancia en este mundo de quimeras.
- A todos los que contribuyeron a mi formación profesional y moral.

Para ustedes con cariño, Arlene

## AGRADECIMIENTOS

Me siento profundamente agradecida de todos aquellos cuya ayuda y estímulo fueron decisivos para que este trabajo saliera adelante, porque en él está la huella de muchas personas:

- A mi tutor Yadrián A. García Pulido, por su dedicación constante y experiencia aportada para que se cumplieran los objetivos de la investigación.
- A mis padres que siempre han sido mi inspiración.
- A mi hermana y mi cuñado que siempre me han brindado su apoyo y me han ayudado a superar barreras que parecían inquebrantables.
- A mis dos amigas, Lizandra y Lysmarina por ser inseparables en los momentos buenos y malos.
- A mis compañeros de estudio en general que, de una forma u otra, siempre hemos sido cómplices de este gran recorrido por la vida.
- A todo el personal del hotel Ocean Varadero el Patriarca, que colaboraron para que este trabajo se realizara.
- Al claustro de profesores que durante estos años hicieron posible que adquiriera los conocimientos necesarios para llegar a ser un turismólogo de éxito.
- A la Revolución, por darme la oportunidad de convertirme en profesional.
- A todos aquellos que a lo largo de mi vida me hicieron un poquito más feliz,

Muchas Gracias.

## RESUMEN

La oferta de bodas forma parte de la gama de productos que ofrece el Hotel Ocean Varadero El Patriarca, en los últimos años se viene apreciando una disminución en cuanto a cantidad de visitantes por este motivo de viaje, afectando los indicadores económicos y comerciales. De ahí que el objetivo general de la presente investigación consistió en proponer el rediseño del paquete de bodas que permita la mejora de la demanda de esta oferta en el hotel. Como principales herramientas se emplearon la revisión bibliográfica, Tormenta de ideas, Observación no estructurada, encuesta personal, método de consenso, Método VALPER, Método relacional, trabajo de campo, Matriz W-X. Los eventos especiales inciden positivamente en los ingresos totales del hotel, atenúan la estacionalidad y hacen disminuir el índice de costo por peso de ingreso así como, influyen positivamente en la construcción de una imagen favorable que impacta en la ocupación y comunicación del mismo. Aunque los ingresos por eventos especiales representan un porcentaje bajo de los ingresos totales de la instalación, dicha cifra no es concluyente, pues no se registran en ella los ingresos indirectos derivados de la actividad. Se considera que el rediseño propuesto contribuirá a elevar los indicadores económicos, comerciales y comunicacionales.

**Palabras claves:** rediseño de producto; eventos; gestión comercial; segmentos de bodas

## **SUMMARY**

The wedding offer is part of the range of products offered by the Hotel Ocean Varadero El Patriarca. In recent years there has been a decrease in the number of visitors for this reason of travel, affecting the economic and commercial indicators. Therefore, the general objective of this research was to propose the redesign of the wedding package that would allow the improvement of the demand of this offer in the hotel. As main tools, we used the bibliographic review, Brainstorming, unstructured observation, personal survey, consensus method, VALPER method, relational method, field work, W-X Matrix. The special events have a positive impact on the total income of the hotel, attenuate the seasonality and make the cost index per weight of income decrease, as well as, they have a positive influence on the construction of a favorable image that impacts on the occupation and communication of the hotel. Although the income from special events represents a low percentage of the total income of the facility, this figure is not conclusive, since the indirect income derived from the activity is not recorded in it. It is considered that the proposed redesign will contribute to raise the economic, commercial and communication indicators.

**Keywords:** product redesign; events; commercial management; wedding segments



## RÉSUMÉ

L'offre de mariage fait partie de la gamme de produits proposés par l'hôtel Ocean Varadero El Patriarca. Ces dernières années, on a constaté une diminution du nombre de visiteurs pour cette raison de voyage, ce qui a affecté les indicateurs économiques et commerciaux. Par conséquent, l'objectif général de cette recherche était de proposer la refonte du forfait mariage qui permettrait d'améliorer la demande de cette offre dans l'hôtel. Comme principaux outils, nous avons utilisé la revue bibliographique, le Brainstorming, l'observation non structurée, l'enquête personnelle, la méthode du consensus, la méthode VALPER, la méthode relationnelle, le travail de terrain, la matrice W-X. Les événements spéciaux ont un impact positif sur le revenu total de l'hôtel, atténuent la saisonnalité et font baisser l'indice de coût par poids de revenu, ainsi que, ils ont une influence positive sur la construction d'une image favorable qui a un impact sur l'occupation et la communication de l'hôtel. Bien que les revenus provenant d'événements spéciaux représentent un faible pourcentage du revenu total de l'établissement, ce chiffre n'est pas concluant, car les revenus indirects tirés de l'activité n'y sont pas enregistrés. On estime que la refonte proposée contribuera à relever les indicateurs économiques, commerciaux et de communication.

**Mots clés:** refonte de produits; événements; gestion commerciale; segments du mariage

# Índice

<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. REDISEÑO DE PRODUCTOS .....</b>	<b>4</b>
1.1 Turismo de eventos .....	4
1.1.1 El segmento de bodas y lunas de miel .....	6
1.2 El marketing turístico.....	9
1.2.1 El mix del marketing turístico .....	11
1.3 Rediseño de productos o servicios.....	19
1.4 Antecedentes de rediseño de productos en el turismo .....	20
1.5 . Conclusiones parciales .....	22
<b>CAPÍTULO II. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL REDISEÑO DEL PRODUCTO TURÍSTICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 Análisis de las metodologías propuestas para el rediseño de productos turísticos .....	23
2.2 Descripción de metodología propuesta para rediseño de producto turístico .....	24
2.2.1. Etapa I. Caracterización de la oferta actual .....	26
2.2.3. Etapa III. Estudio de la competencia .....	31
2.2.4. Etapa IV: Establecer las brechas comerciales .....	35
1.2.5. Etapa V. Propuesta de rediseño por atributos.....	39
1.2.6. Etapa VI: Presentación del producto rediseñado .....	40
2.3 Conclusiones parciales.....	41
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUCCIÓN

El turismo en la actualidad está siendo objeto de todo un proceso de cambios y reestructuración, consecuencia de la saturación de los modelos con que se inició el desarrollo de esta actividad. En los últimos años se ha observado una marcada tendencia a diversificar ofertas y productos favoreciendo la diferenciación y la segmentación de la oferta. Se presenta entonces una realidad para los destinos receptores y en especial para los alojamientos turísticos, ya no basta con poseer buenas infraestructuras, sino que es necesario crear productos que permitan o que faciliten la participación activa del turista, consumidor de la experiencia que disfruta.

La globalización de la oferta junto a la mayor experiencia y exigencia de la demanda conllevan a un entorno turístico más complejo. Las empresas del sector tienen la necesidad de realizar un adecuado posicionamiento en los mercados objetivos en un intento por diferenciarse de los competidores y generar mayor capacidad de atracción.

El turismo de eventos es una modalidad que presenta numerosos beneficios para un destino turístico, porque posibilita diversificar la oferta turística y captar nuevos segmentos del mercado. Es una de las modalidades más relevantes en la actualidad por el volumen de personas que moviliza en todo el mundo, por el aporte en ingresos que genera, por su contribución al aplanamiento de la estacionalidad turística. También induce nuevas inversiones y con ello nuevas fuentes de empleo; es el mejor promotor de un destino y que menos recursos demanda para esta función (Rodríguez 2011).

Durante la última década los viajes de novios han ido evolucionando hasta convertirse en un segmento especializado dentro del mercado turístico (Matos Rodríguez, H, 2018). Este segmento muestra un potencial atractivo si se tiene en consideración, por ejemplo, que solo en Europa se generan alrededor de 4 millones de matrimonios anualmente.

Las estadísticas muestran como matrimonios y lunas de miel se celebran en lugares cada vez más alejados, y los destinos tradicionales como ciudad de Venecia están siendo sustituidos por locaciones más remotas y exóticas.

En los últimos años el presupuesto destinado a estos viajes ha aumentado sustancialmente. Según un estudio realizado por la Federación de Usuarios y Consumidores Independientes

(FUCI) el costo promedio actual de una boda es de 16.534 euros, oscilando entre los 11.864 y los 21.205 euros.

El Caribe tiene una posición privilegiada para el desarrollo de esta modalidad, cinco de los 10 principales destinos en el mundo para bodas y lunas de miel se encuentran en el Caribe (Revista Modern Bride).

El MINTUR y el Grupo Gaviota están conscientes de la importancia de los eventos (en especial las bodas y lunas de miel) y los ingresos que puede aportar, así como potenciar la diversificación de segmentos y mercados, propósitos expresados en los lineamientos para el turismo emanados en el séptimo Congreso del PCC.

El Hotel Ocean Varadero El Patriarca desde su propio diseño fue previsto con facilidades para la ejecución de eventos en diversas tipologías, siendo los especiales como luna de miel y bodas los que alcanzaron la mayor demanda dada la infraestructura y servicios que puede ofrecer para satisfacer a los clientes que buscan estos servicios. En estos últimos años este segmento se ha visto en disminución tanto en número como en cantidad de clientes que viajan por este motivo. Una de las causas fundamentales es la apertura de nuevos hoteles de la cadena H10 con ofertas más interesantes tanto en el destino de Varadero como en otros destinos turísticos de Cuba. Dentro de estos hoteles se encuentra el hotel Ocean Vista Azul (Varadero), Ocean Casa del Mar (cayo Santa María) y el más reciente H10 Habana Panorama ubicado en la capital.

Otra de las causas resultó el incremento de la competencia en el Caribe como consecuencia de la reducción de tarifas por parte de otras compañías hoteleras (reportes de la OMT) y la marcada influencia de la cadena Iberostar con la distribución escalonada en función de “precio” y no de producto en el destino, lo que facilita que iguales agencias en el mercado opten por opciones más económicas. Lo anterior permitió identificar como problema científico: La disminución en la demanda de la oferta de bodas en el Hotel Ocean Varadero El Patriarca.

Para su solución se plantea como **objetivo general**: Rediseñar el paquete de bodas del Hotel Ocean Varadero El Patriarca.

De este objetivo se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

- ✓ Construir el marco teórico conceptual referente al rediseño de productos y su aplicación a ofertas turísticas, así como los eventos especiales de bodas.
- ✓ Diagnosticar el comportamiento de los atributos del paquete de bodas en el Hotel Ocean Varadero El Patriarca.
- ✓ Proponer las acciones de mejora para el paquete de bodas, que mejoren su comercialización en el Hotel Ocean Varadero El Patriarca.

Entre los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para el cumplimiento de los objetivos se encuentran las búsquedas en Internet, revisión de las fuentes de información utilizadas, el estudio de resoluciones vigentes del MINTUR y del MEP, entre otros para conocer el estado actual de los preceptos teóricos necesarios para la investigación. Se emplea además, Tormenta de ideas, Observación no estructurada, encuesta personal a clientes para conocer el estado de opinión respecto al campo de acción, entrevistas a especialistas y demás involucrados, método de consenso, método VALPER, método relacional, trabajo de campo, matriz W-X, fórmulas de cálculos y ficha descriptiva.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. REDISEÑO DE PRODUCTOS

Para poder estudiar el fenómeno turístico, especialmente el desarrollo de la hotelería, y lo relacionado con la actividad de marketing, se hace necesario ante todo, el análisis de estudios anteriores realizados y los aportes de diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento acerca del tema a desarrollar. En este capítulo se abordan una serie de conceptos que ayudan a comprender aspectos esenciales de la investigación, entre ellos se destacan turismo de eventos, marketing turístico, el mix del marketing, rediseño de productos o servicios y los antecedentes del rediseño de productos en el turismo.

### 1.1 Turismo de eventos

En un evento y para un evento, cada uno de los espacios y prestatarios, como define el marketing de los servicios juega un rol comunicacional, no sólo es cómo nos relacionamos, sino dónde nos relacionamos y si existe coherencia en el quiénes, cómo y dónde. Este argumento se apoya en el planteamiento de Saladrigas (Colectivo de autores; 2002), quién fundamenta que el nivel interpersonal de comunicación no sólo se observa por la presencia en el mismo espacio físico, la utilización de los cinco sentidos y la retroalimentación inmediata, sino por los intercambios comunicativos que se desarrollan; poseyendo este argumento puntos de contacto con las bases del marketing de las experiencias.

Eulogio Rodríguez resume el impacto positivo de los eventos al plantear que “La contribución del turismo de eventos al desarrollo turístico de cualquier país es incuestionable y se ha puesto en evidencia [...] no sólo en volumen de ingresos y de turistas se resume su significativa contribución; como promotor de turismo y formador de nuevas imágenes es quizás donde radica la mayor importancia estratégica que tiene esta modalidad” (Rodríguez, 2001).

El turismo de eventos (también conocido como sector de las reuniones, viajes de incentivos, conferencias y exposiciones) es aquel que abarca las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones; viajes de incentivos de empresas, seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias (Conferencia de la OMT, Iguazú, 2005).

La actividad de eventos ha sido clasificada de diferentes modos por disímiles autores. (Agüero, 2009) realiza un análisis de los principales criterios que se toman en cuenta para clasificar dicha actividad.

I. Según su carácter o tipología (Lambín, 2005):

Congreso, convención, conferencia, simposio, seminario, debate, reunión, panel o foro, debate de experto, mesa redonda, taller, asamblea, exposiciones y ferias, festivales, coloquio, jornada, eventos multidestinos, eventos itinerantes, eventos virtuales, viajes de incentivos.

II. Por su naturaleza (Lambín, 2005):

- Internacionales
- Nacionales con participación extranjera
- Nacionales

III. A partir de su generación (Nodal, 2001):

- Sede captada
- Diseño propio

IV. Según sector generador (Maure, 2006):

Pueden ser científico – técnicos, médicos, de ciencias sociales y económicas, de agricultura y medio ambiente, culturales, deportivos y náuticos, de leyes, educacionales y comerciales.

V. Según sus objetivos (Herrero, 2000):

Pueden ser promocionales; informativos, formativos -didácticos, de refuerzo de relaciones sociales, de relaciones internas y de relaciones externas.

VI. Según el tamaño o número de delegados [Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA):

- Mini eventos (entre 35 y 49 delegados)
- Pequeños (50 hasta 249 delegados)
- Medianos (250 hasta 499 delegados)
- Grandes (entre 500 y hasta 2000 participantes)

- Mega eventos (más de 2000 participantes)

Cada día se considera más al hotel como una infraestructura muy bien preparada para la celebración de eventos y como el mejor espacio para organizar una reunión de mediano o pequeño porte: el 41,5% de las sedes captadas para eventos son los hoteles (ICCA, 2008).

El turismo de eventos constituye una modalidad integradora que permite la formación de sólidas alianzas entre empresas de diferentes países y que reporta altos beneficios; dentro de los cuales, según Rodríguez, (2015) no se pueden ignorar los siguientes:

- En la actividad turística los eventos generan los mayores ingresos.
- Permite acceder a nuevos e importantes segmentos del mercado.
- Admite una adecuada diversificación de la oferta turística de cualquier destino.
- Propicia una explotación más lineal a las instalaciones turísticas y hoteleras.
- Complementa el turismo de ciudad.
- Induce nuevas inversiones y con ello nuevas fuentes de empleo.
- Contribuye la elevación del nivel profesional y de servicios.
- Es el mejor promotor de un destino y que menos recursos demanda para esta función.

Las bodas y viajes por luna de miel son una modalidad que se acrecienta en muchos mercados, hecho que ha llevado a importantes Tour Operadores a crear departamentos especializados para estos intereses, debido a la popularidad de los paquetes de bodas al Caribe que impulsan la demanda (Gessa, 2008).

### **1.1.1 El segmento de bodas y lunas de miel**

El turismo de sol y playa debe reinventarse para no llegar a una etapa de saturación, y además presenta una serie de impactos negativos como son la excesiva masificación, la poca diversificación de la oferta, la alta estacionalidad, los problemas medioambientales, por lo que la tendencia actual es la demanda de nuevos productos turísticos como alternativa al modelo actual. Al respecto, en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se plantea que hay que continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los



recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad – precio (PCC, 2016).

Existen varias modalidades que se pueden explotar, para lograr la renovación o el plus en los destinos maduros que tienen como motivo de viaje principal el sol y la playa, como puede ser el turismo de romance, conocido así en varios países, para Cuba de bodas y luna de miel.

El turismo de romance se define como el dedicado a aquellas parejas que efectúan un viaje para celebrar un motivo especial: Despedidas de solteros, Family Moons, Lunas de miel, Renovación de votos y Bodas en destino (SECTUR, Gobierno de México, 2011).<sup>1</sup>

El subsegmento más lucrativo son las bodas en destino; grupo de personas que se desplaza a un lugar determinado, distinto a su lugar de residencia, para acudir a una boda por un tiempo superior a 24 horas. Es similar al turismo de reuniones, en el que un grupo de personas se desplaza para acudir a un evento, en un lugar previamente determinado. Esencialmente la diferencia entre uno y otro radica en que las motivaciones, los servicios a contratar y las actividades a realizar son distintas (Montse García, 2018).

El segmento de mercado del turismo de bodas no está explotado ni estudiado en profundidad, es por eso, que son escasas las investigaciones y literatura especializada relacionadas con el tema.

Para el estudio y caracterización del turismo de bodas, se debe conocer el perfil de los turistas, así como la estancia o gasto medio que realizan, por cada evento especial, así como solicitud de diferentes servicios que demandan en la sede elegida. Estos servicios pueden ser ofrecidos de manera directa o subcontratados, aportando ingresos siempre superiores al turismo convencional (Ibarra 2018).

Otros aspectos que distinguen a estos eventos especiales son:

- Los amigos y familiares se tengan que desplazar hasta el lugar del enlace da lugar a que sean bodas más reducidas que las tradicionales.
- Regularmente son los invitados quienes corren con los gastos de desplazamiento y alojamiento, no siempre dispuesto a ello, bien por tiempo o por dinero.

---

<sup>1</sup> SECTUR, SECRETARIA DE TURISMO, GOBIERNO DE MÉXICO (2011). Diagnóstico de la oferta – turismo de bodas.

- Los invitados lo ven como una especie de mini vacaciones lo que implica que las personas que acuden a la boda sean las realmente importantes en la vida de la pareja.
- En una boda tradicional la pareja sólo cuenta con unas horas para poder disfrutar con cada uno de sus invitados, sin embargo, en una boda destino los novios pueden disfrutar dos o tres días conviviendo con todos ellos, en calma y en un ambiente relajado (Romero, 2018).

Las bodas de destino cuentan con tres factores que las distinguen de las bodas tradicionales según Permenter & Bigley (2000):

- Los parámetros de planificación son totalmente diferentes ya que al haber una larga distancia se tiene que confiar plenamente en los organizadores del evento (wedding planner).
- El viaje es una parte muy importante de la boda. Al tener que desplazarse a otra ciudad o país se tiene que tener en cuenta el hotel y los traslados como parte de la planificación de la boda.
- Los motivos por los que una pareja escoge este tipo de boda son porque desean un lugar especial, divertido y exótico. Los novios buscan sorprender a sus invitados con un sitio especial donde compartir un momento único.

El clima también es un factor determinante que tienen en cuenta las parejas que deciden llevar a cabo una boda de destino, junto con los costos, la accesibilidad y los atractivos presentes (Montse García, 2018).

El 76% de las novias que llevan a cabo una boda de destino internacional lo hace en un lugar al aire libre, 56% lo prefiere en la playa y 30% en un resort (SECTUR, 2011).

Además, se trata de un negocio millonario que demanda los productos y servicios de un buen número de proveedores directos y de otros proveedores turísticos (Montse García, 2018).

A continuación, se resumen los servicios y productos demandados en una boda destino de acuerdo a BodasArtículos (2012):

1. Servicios de alojamientos.
2. Servicio de gastronómicos. (Banquetes, desayunos, cócteles)
3. Servicios migratorios y de aduana.
4. Servicios para trámites legales.
5. Organizador de boda.

6. Espacio para celebrar el evento.
7. Servicios de transporte. (Traslados entre el aeropuerto de destino y traslados al hotel)
8. Fotografía y video.
9. Decoración y ambientación.
10. Servicio de pastelería y brindis.
11. Tarjetería.
12. Maquillaje y peluquería.
13. Floristería.
14. Actividades recreativas. (Música en vivo, grabada, entre otros)
15. Actividades deportivas.
16. Animadores turísticos.
17. Visitas y excursiones.
18. Guías turísticos.
19. Intérpretes.
20. La reserva de vuelos
20. Otros.

Los grupos de bodas, no solo generan ingresos por las habitaciones reservadas para los invitados, sino por todos los servicios extras que la pareja contrata para la celebración. Estos servicios deben ser mezclados y ofertados de forma que no solo complementen el evento principal (la boda) sino que agreguen valor al producto y despierten el interés de compra de los consumidores.

## 1.2 El marketing turístico

El marketing turístico se aplica en el sector a partir de 1960, que es cuando comienza a desarrollarse el turismo como industria, porque con anterioridad la demanda turística era muy limitada, la cantidad de empresas reducida y los sistemas productivos sencillos. Este se utiliza como vía efectiva para mantener la eficiencia económica y la competitividad, en la que cada vez se diversifica y especifica más el producto para personalizarlo a los distintos tipos de clientes, se mejora la comunicación y se perfecciona los canales de distribución (Rodríguez, Fernández y Oriola, 2015).

Este concepto que surgió y se desarrolló en el sector de los productos de consumo, con el tiempo ha ido ocupando un porcentaje mayor en el sector de los servicios, en los que se realizan transacciones de bienes de naturaleza intangible y se diferencian de los productos tangibles.

De ahí la importancia y utilidad del marketing turístico en el conocimiento y comprensión del mercado, para la conformación de una oferta realmente atractiva, competitiva, variada, auténtica, capaz de obtener clientes dispuestos a consumir el producto y mantener fidelidad al mismo.

El marketing turístico se define como el conjunto de acciones realizadas por las empresas turísticas para prever los deseos y necesidades de los turistas, mediante el análisis del mercado, y tratar de satisfacerlas a plenitud. Garantizar con éxito la comercialización de bienes y servicios turísticos, previamente planificados y distribuidos con el fin de obtener una rentabilidad (Kotler, 2003).

Kotler hace referencia también a este concepto en su libro “Marketing for Hospitality and Tourism”, conocido en español como “Marketing turístico”, donde lo define como un arte y ciencia para captar, retener y aumentar el número de clientes rentables de las empresas de turismo, desde luego una tarea bastante complicada, a lo que Kotler, et al. (2011), acotan que “hay pocos sectores que sean tan interdependientes como los de viajes y hostelería. Esta interdependencia aumenta en complejidad. El sector de viajes va a requerir profesionales de marketing que comprendan la globalidad y que puedan responder a las necesidades cambiantes de los consumidores mediante estrategias creativas basadas en unos conocimientos de marketing sólidos”.

Hay que denotar que el marketing turístico no es lo mismo que el marketing de destinos, porque este último se enfoca únicamente en promocionar una región o país desarrollando productos específicos para atraer al grupo objetivo de turistas escogidos, normalmente es realizado por entidades públicas, mientras que el marketing turístico abarca un espectro un poco más amplio, es decir desde la promoción de localidades hasta cada una de las empresas que forman parte del sector turístico como hoteles, restaurantes, empresas de transporte, etc (Gracia, 2017).

Como todo concepto de relevancia, el marketing turístico posee ciertos componentes que lo hacen diferenciarse, uno de ellos es la tangibilidad o intangibilidad del servicio ofrecido, por ejemplo la primera se refleja en la calidad de la comida o la cama del hotel, es decir el producto turístico en su forma natural como es ofrecido por la empresa que lo promociona; por otra lado la intangibilidad se ve reflejada en las expectativas del turista en el producto que espera disfrutar, lo cual no puede ser testeado por los sentidos porque solo se encuentra en

su mente e imaginación, esto hace que los consumidores tengan cierto grado de inseguridad porque no están completamente seguros del beneficio que van a recibir (Barra & Torres, 2011).

Otro componente es la caducidad, considerando el hecho de que este tipo de productos no se puede almacenar, la caducidad no sería un aspecto por el cual preocuparse. Por otro lado, se encuentran la agregabilidad y sustitutibilidad, las cuales representan una ventaja competitiva para los productos turísticos considerando que estos se conforman por la suma de varios servicios los cuales a su vez son de rápida sustitución, lo cual permite traer a colación su componente de la heterogeneidad (Arroyo, 2011).

Destacan además, la individualidad, simultaneidad tanto de producción como de consumo, subjetividad y estacionalidad, la individualidad hace referencia al hecho de que la satisfacción por el producto recibido es personal e intransferible, por lo que es distinta de una persona con respecto a otra, la simultaneidad se refleja en el hecho de que el producto es creado en el momento en el que lo consumen; la subjetividad porque depende tanto de las condiciones de la empresa prestadora del servicio como de los clientes que lo reciben y la estacionalidad porque depende del clima, liquidez de los turistas, épocas vacacionales, entre otras (Plumed, 2013).

Por lo tanto, el marketing turístico es un instrumento comercial para satisfacer al cliente y anteponerse a sus deseos y expectativas, creando sensaciones nuevas y placenteras, utilizando como herramienta principal el análisis exhaustivo del mercado con el objetivo de fidelizar clientes.

### **1.2.1 El mix del marketing turístico**

La actividad de marketing constituye una herramienta importante para que cualquier organización conserve un alto nivel de competitividad y eficiencia, ya que se trata de conocer y complacer cada vez más a los clientes a través de todas las funciones que constituyen el mix del marketing, que va desde el diseño del producto hasta sus vías de presentación y comercialización.

El marketing mix es la mezcla de cuatro elementos que van a suponer la efectiva ejecución de una estrategia de marketing. Su papel en este es crucial ya que en esencia se trata de crear productos y servicios que satisfagan a los consumidores de forma tal que el precio,

distribución y promoción se conciben como un todo. El marketing mix se estructura en base a dos modelos esencialmente, el tradicional y el ampliado por lo que resulta conveniente adoptar un enfoque con relación a los ingredientes que integran el mix (Marcial, 2015).

Las empresas turísticas atribuyen el secreto del éxito de la empresa, en el arte de mezclar sabiamente las cuatro variables que producen el mayor impacto y donde los empresarios poseen un mayor nivel de decisión, comúnmente se conocen como Mix del Marketing; ellas son: Producto, Precio, Distribución y Promoción. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, s.p). A continuación, se describen dichas variables:

### **Producto:**

Si conocer el mercado es importante, dominar las características del producto turístico es vital para una política de Mercadotecnia. Saber presentar el producto, ofertarlo en el momento oportuno, combinarlo, relanzarlo bajo nuevas condiciones, crear nuevos productos, forman parte de los aspectos a considerar en el mix del producto turístico. El producto constituye la base de todo el sistema de marketing, tener un diseño de producto adecuado, es la actividad más importante. (Walker, 2006).

En términos generales, producto es todo lo que pueda ser mercadeado. Está conformado por un conjunto de elementos tangibles e intangibles, como son el producto básico, la marca, el empaque, la etiqueta, la calidad y los servicios de apoyo, es todo aquello que puede ser apreciado, adquirido, utilizado y consumido que en un todo armónico contribuyen a satisfacer las necesidades y las expectativas del comprador. El producto es el elemento más importante del marketing mix (Peñaloza, Marlene, 2005).

Se define además, como aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas (Kotler, 1995).

El producto turístico no es más que el conjunto de atributos tangibles e intangibles reunidos en una forma identificable, con un nombre que lo describe, que el cliente puede aceptar como satisfactorio de una o más necesidades. (Kotler, 1995, pág. 10)

Según Kotler se distinguen tres niveles de producto: el producto básico o nuclear: es el servicio o beneficio básico que busca el cliente; el producto tangible: comprende la oferta comercial, es decir lo que será ofrecido al consumidor a un precio en un momento dado; y el

producto aumentado: constituye la oferta global, una serie de valores añadidos por encima de lo que espera el cliente.

El producto se clasifica según González (2009) en:

Bienes de consumo: Son los productos destinados al uso de los consumidores finales con fines no lucrativos.

Bienes industriales: Son productos que se adquieren para ser utilizados en la producción de otros bienes.

Los productos que una empresa comercializa en el mercado tienen una vida limitada, ya que este último cambia constantemente como consecuencia de los cambios en las condiciones económicas, los nuevos productos que lanza la competencia y los gastos y necesidades de los consumidores.

Para que un producto tenga un ciclo de vida deben existir los siguientes elementos según (Zamora 2011):

- Vida limitada.
- Las ventas del producto deben atravesar distintas fases y cada una de ellas representar riesgos diferentes para el vendedor.
- Los beneficios deben disminuir o aumentar en las diferentes fases del ciclo de vida.

Los productos necesitan, además, de diferentes estrategias para cada una de las fases de su ciclo de vida. (Sellers, 2010)

**Precio:** Es la única variable que produce ingresos, el resto solo representan costos. El precio es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por la adquisición o utilización de un producto o servicio.

Este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. Para los proveedores, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia. La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque los niveles de éstos se ajustan con el paso del tiempo

de acuerdo a factores tales como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible (Corea Cortez, Laura y Gómez Hernández, Scarleht, 2014).

Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados. Para calcular si un servicio particular “vale la pena”, no sólo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no sólo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender —y tratar de disminuir en lo posible— otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas (Kotler, 2011).

**Distribución (o lugar):** Define y establece los canales a través de los cuales se comercializará el producto. Se establecerán los canales de distribución, el merchandising, y el marketing directo, debido al desarrollo tecnológico y el uso de internet (Hartline, 2007).

La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. El uso de servicios de planeación de mensajes y de Internet permite que los servicios basados en la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en el lugar y en el momento más convenientes para los clientes. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008).

Las empresas pueden entregar servicios de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias, como las tiendas al detalle que reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con el cliente. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008).

**Comunicación (o promoción):** Se analizan los métodos y técnicas que se utilizarán para transmitir los mensajes al consumidor, se debe dar a conocer al mercado la existencia del producto. Se combinan instrumentos: publicidad, promoción, relaciones públicas, venta directa (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008).



Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos.

En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarles a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados (Lanza, Arellano y Obando, 2019).

Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o el personal que tiene contacto con el cliente, sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios. Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo cuando la demanda es baja.

Autores como Booms y Bitner, Coote y Bachelor, Janakiraman, Ewers y Austen, Zineldin y Philipson proponen 4 nuevas P's del Marketing de Servicios, dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio, por lo que los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8 P's que se mencionan y describen a continuación: **Personas, Proceso, Presencia y Productividad.**

Estos ocho elementos en conjunto, llamados las "8 Ps" del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Se considera estos elementos como las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2007).

Entender al consumidor como **persona** que tiene deseos, expectativas y necesidades es un paso importante para tener éxito en los negocios. La comunicación necesita ser optimizada, para eso, la relación entre empresa y clientes debe ser estrecha. Esto se consigue cuando la organización cuenta con informaciones detalladas del cliente, en esencia, conocer el perfil del consumidor (Kotler, 2011)

A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados (Kotler, 2011).

Además, el hecho de reconocer que los clientes pueden contribuir (de manera positiva o negativa) a la forma en que otros clientes experimentan los desempeños de servicio, los mercadólogos proactivos tratan de moldear los papeles de estos sujetos y de manejar su comportamiento (Kotler, 2011).

**Proceso:** El proceso hace referencia al conjunto de flujos de trabajo, metodologías y procedimientos utilizados por la empresa.

Los procesos necesitan ser constantemente revisados y alineados a las demandas de la empresa, del personal y del consumidor. Sobre este último punto, cuando se habla de sincronizar los procesos a las necesidades de los clientes debe ser pensado que un aumento de ventas requiere un aumento de la producción, por ende, estrategias operacionales nuevas. Sin dudas, al cambiar los procesos de acuerdo con las necesidades de los clientes ocasiona una mejor percepción y experiencia del consumidor. Como resultado, el cliente pone en su mente la marca en posición de destaque (Lanza, Arellano y Obando, 2019)

Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo —los procesos subyacentes— es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores.

Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como coproductores.

Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja

productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase (Lanza, Arellano y Obando, 2019).

**Presencia.** Sobre la presencia, esta guarda relación con la percepción del cliente sobre los elementos de la empresa.

El consumidor puede percibir la calidad, características y funcionalidades de colaboradores, instalaciones, infra-estructura, tarjetas de visita, etc.

La observación de estos componentes da a entender que el consumidor pone en la balanza sus conclusiones sobre el ambiente donde el servicio es realizado o es vendido el producto. En términos generales, es la forma como la empresa es vista.

Muchas personas tienen dudas sobre cómo abordar este asunto, principalmente porque sus elementos requieren bastante atención. Lo ideal es tener en mente cuáles son las evidencias físicas del negocio y a partir de ellas empezar a hablar de las características fundamentales para que la empresa logre sus objetivos en términos mercadológicos (Lanza, Arellano y Obando, 2019).

**Productividad y calidad.** Ambos elementos son indispensables y reconocidos como básicos para que empresas de diversos segmentos y sectores puedan mejorar sus resultados. Esta importancia es aún más significativa en el sector de servicios. La calidad del servicio percibida por el cliente se relaciona con la capacidad del colaborador en ofrecer lo que el consumidor espera de la atención (Kotler, 2011).

La productividad se refiere al alcance de las mejores prácticas en la ejecución del servicio con el afán de utilizar coherentemente los recursos, reducir los costos y optimizar el tiempo de los equipos de trabajo. Sobre el concepto de calidad dentro de las 8 Ps del marketing, es la garantía de entregar el producto o servicio dentro de las condiciones acordadas, de preferencia, de acuerdo a las expectativas. Estas consideraciones de calidad ayudan a la empresa a generar satisfacción de los clientes.

Por otro lado, esta consideración favorece el alcance de mejores resultados. Tener en cuenta los procesos, la evidencia física y la productividad trae consigo la objetividad de las acciones de marketing.

Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede

darse el lujo de abordar cada una de forma aislada. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados). El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.

Sin embargo, no es aconsejable invertir para mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y aumentar los ingresos al ofrecer una mejor calidad en ciertas dimensiones. Si los clientes no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad, entonces la empresa perderá dinero. Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar la productividad y la calidad de manera simultánea. En ocasiones los avances tecnológicos ofrecen oportunidades prometedoras, aunque las innovaciones deben ser fáciles de usar y brindar beneficios que los clientes valoren (Lanza, Arellano y Obando, 2019).

Todos estos factores trabajan en conjunto y hacen posible que los servicios y la promesa que se ofrece al cliente pueda ser entregada a tiempo, con una buena experiencia, valor agregado y la mejor calidad posible (Wirtz, 2009).

El marketing mix es la mezcla de varios elementos que van a garantizar una correcta estrategia de marketing, pero no deben verse por separado, sino como un todo, siendo el producto su elemento más importante. Su adecuado diseño juega un papel fundamental a la hora de garantizar la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta para su elaboración o rediseño las necesidades de los segmentos de mercado con los que se trabaja. El marketing mix implica un seguimiento constante de la comercialización de la oferta, en aras de alargar su ciclo de vida o aprovecharlo al máximo, en función de los cambios del mercado, lo que puede llevar a cambios o adecuaciones periódicas de la oferta. Esta constante reinvencción, en cualquiera de las 4 P's del mix, modifica en pequeña escala el producto esencial en un espacio de tiempo pequeño, pero en escalas de tiempo mayores (10 años) se pueden apreciar como grandes modificaciones.

### 1.3 Rediseño de productos o servicios

El diseño / rediseño de un producto turístico se realiza a partir de las necesidades de los clientes. El conocimiento de estas se obtiene a través de un profundo estudio del mercado. Primero que todo y antes de realizar cualquier acción habrá que preguntarse para qué y para quiénes se desarrollará el producto; es decir, conocer si en realidad existe un mercado potencial para el mismo, en correspondencia con el tipo, la calidad y la diversidad de los atractivos existentes. Este proceso de diseño o rediseño del producto turístico es también llamado proceso de desarrollo del producto (Medina, 2010).

La primera “P” del marketing es el producto, el cual debe renovarse, rediseñarse, periódicamente para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y a una competencia cada día mayor. El desarrollo de productos es importante, tanto para que el propio producto se sostenga en el mercado como para que la instalación, el sitio o el destino donde se comercializa puedan adaptarse a los cambios de la demanda y atraer nuevos segmentos o mercados.

Los productos turísticos, además de diseñarse y rediseñarse para satisfacer necesidades, deben ofrecer una experiencia que resulte merecedora de ser recordada, memorable. En este sentido, la innovación juega un papel determinante.

Al respecto Serra (2003) plantea: “Si disponemos de un producto que el mercado no desea, ni las mejores campañas promocionales, por muy originales y brillantes que sean, ni los correctos ajustes de precios, ni una distribución perfecta, conseguirán que los consumidores lo adquieran, al menos de forma repetitiva. Por el contrario, si el producto satisface al consumidor, lo único que necesitamos es que el resto de acciones de marketing sean correctas y coherentes para garantizarnos el éxito en el mercado”.

Las razones que motivan a una empresa turística a crear nuevos productos (diseñar) o a modificar los existentes (rediseñar) según Grande (1994), citado por El Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de la Habana (2006), son:

- Motivos de mercado: El lanzamiento de nuevos productos / servicios sitúa a la empresa en una mejor situación competitiva. Se crean nuevos servicios porque aparecen nuevas necesidades y el mercado las demanda. Las empresas que deseen

ser competitivas deben orientarse al consumidor e investigar el mercado para proporcionar aquellos servicios que sean demandados.

- Motivos estratégicos: El lanzamiento de nuevos productos / servicios puede perseguir crear actividades complementarias; explotar al máximo un canal de distribución; ocupar un nicho del mercado en el que no se sitúan otros proveedores y conseguir así atender a una demanda insatisfecha; defenderse de los competidores, a veces las empresas crean productos / servicios para reaccionar ante las innovaciones de la competencia. Para ello debe contar con productos / servicios tácticos, los básicos son fácilmente imitables, en general, no pueden patentarse y las barreras de entrada son débiles. Una buena forma de defenderse de la competencia podría ser mejorar la calidad del proceso de prestación de los servicios.
- Motivos técnicos: Aprovechar subproductos de otros procesos o servicios; utilizando al máximo la calidad instalada (reconocida) de la empresa.
- Motivos de rentabilidad: Incrementar los beneficios o combatir la estacionalidad de las ventas.
- Motivos de dinámica: La empresa debe proporcionar una imagen de estar al día y de poseer capacidad de renovación de sus productos / servicios. Exigencias legales, en la actualidad el cumplimiento de determinadas normativas se traduce en la creación de nuevos servicios, en su abandono o en su modificación; la presión social, ante unos determinados intereses o valores, puede ser también una fuerza que incide en el desarrollo de nuevos productos / servicios.

El diseño o rediseño de productos turísticos es un ejercicio al cual se convocan empresarios, autoridades y comunidad en general. Es importante contar con diversas opiniones que permitan forjar conciencia de la importancia del tema para los destinos.

El desarrollo (diseño / rediseño) de un producto turístico es un complejo proceso de planificación que excluye toda improvisación (Medina y otros, 2010). Por tanto, este se debe llevar a cabo aplicando una metodología.

#### **1.4 Antecedentes de rediseño de productos en el turismo**

Para el desarrollo de este epígrafe se consultaron diversas bibliografías con el objetivo de realizar un análisis acerca del rediseño de productos. Una fuente consultada es la Secretaria de Turismo de México (SECTUR, 2001), siendo para ellos los pasos más importantes definir

los objetivos, definir el concepto de producto, estructurar el producto: decidir el mix de servicios y diseñar el proceso de prestación y finalizan con un análisis de la viabilidad económica.

Por su parte, Machado y Hernández (2007) proponen como etapas fundamentales para rediseñar un producto turístico la búsqueda y análisis de la información, diseño del producto. Aquí entra la concepción de nuevas ideas y su selección; filtrado de ideas; definir los atributos y conceptos del producto; despliegue de clientes y sus requerimientos; análisis de los requerimientos y los atributos; diseño del producto; definición de estrategias. Las demás etapas se basan en la definición del precio, posicionamiento, definición del canal de distribución y retroalimentación.

Para el Ministerio del Turismo y Deporte de Uruguay (2011) los pasos primordiales son: idea original, investigación preliminar: análisis de la demanda, ofertas y atractivos, desarrollo del concepto del producto, diseño del producto: definir componente, definir proceso de prestación, identificar recursos físicos y humanos, organización y gestión del producto, plan de implementación, presupuesto y viabilidad económica, integración final del producto e implementación.

Funcia y otros (2009) desarrollan una metodología que consta de seis pasos o etapas, estas son: determinar oportunidades: demanda del mercado, competencia, estructurar el producto: atractivo, mix de servicios, actividades y equipamiento, diseñar proceso de prestación, acceso, transporte, alojamiento, restauración, definir precio y viabilidad, definir distribución, comunicación y realizar proceso de evaluación.

Por último, la metodología estructurada por los integrantes del Grupo de Producto Turístico, ejecutante de un proyecto nacional, creado y desarrollado por FORMATUR (Cuba), con el propósito de diseñar productos turísticos, a petición del MINTUR, quien desde el año 2009, puso en manos de FORMATUR esta tarea. Está formada por nueve etapas y en los últimos años es una de las más utilizadas para el rediseño de productos turísticos. Estas son: Caracterización de la oferta actual: atractivos, infraestructuras, equipamientos, actividades, servicios, accesibilidad, operaciones. Estudio del mercado: gustos, necesidades, beneficios, experiencias. Estudio de los competidores: productos similares, ventajas competitivas. Conceptualización del producto: Beneficios básicos, segmento al que va dirigido. Definición del precio: Ficha de costo, precio. Definición de canales de distribución: Agencia de viajes y

Tour operadores, Internet. Definición del mix comunicacional: Publicidad, promoción de ventas, Relaciones Públicas. Su última fase es un estudio de pre factibilidad económica y ambiental, donde se analizan los gastos, ingresos, utilidades, punto de equilibrio, costos de inversión.

### **1.5. Conclusiones parciales**

El turismo de eventos en los últimos años ha sido una modalidad que ha mostrado un aumento considerable en la demanda por los diferentes segmentos de mercado, siendo el turismo de bodas el que reporta los mayores ingresos dentro de esta modalidad turística. Cuba y en específico el polo turístico de Varadero no ha sido la excepción en la comercialización de paquetes turísticos para este fin. Por lo tanto, una adecuada gestión de marketing va a ser fundamental para lograr el éxito de cualquier empresa turística, y donde las bodas representan un ingreso considerable a las utilidades generales de la instalación por el precio de los paquetes, la cantidad de clientes invitados al evento y los servicios extras que los consumidores están dispuestos a pagar. Para ello se deben conocer los segmentos de mercado y analizar periódicamente cada elemento del marketing mix donde el producto es su centro. Se evidencian antecedentes del tema aplicados en el sector turístico, lo que sustenta la necesidad de su abordaje y ofrece además un basamento metodológico que permite un correcto rediseño del producto, lo cual es primordial debido a que lo que se vende son satisfacciones que esperan obtenerse mediante el consumo de ese producto, de ahí la importancia de realizar acciones comerciales coherentes con los objetivos.



## CAPÍTULO II. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL REDISEÑO DEL PRODUCTO TURÍSTICO

Sobre la base de la información adquirida en el marco teórico - referencial se expone, en el presente capítulo, la metodología a emplear para el rediseño del producto turístico. Partiendo de un análisis de los antecedentes metodológicos, relacionados con el rediseño de productos, se conformó la metodología a seguir. Se definen y describen en este capítulo las etapas, indicadores y herramientas asociadas a la propuesta metodológica para el abordaje de solución del problema científico planteado.

### 2.1 Análisis de las metodologías propuestas para el rediseño de productos turísticos

La metodología seleccionada para el rediseño del producto turístico posee como antecedentes fundamentales cinco metodologías localizadas en la bibliografía consultada. Las mismas se integran en el anexo 1, donde se refieren sus autores, ordenadas por fecha y con cada una de sus etapas enumeradas.

La tabla 2.1 a continuación, resume el análisis de las metodologías consultadas basada en el modelo propuesto por Machado y Hernández (2007) y Castañedo (2010). El análisis persigue ponderar los criterios comunes propuestos por los autores de dichas metodologías.

Tabla 2.1. Ponderación de criterios

Metodologías	CRITERIOS																				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T
SECTUR(2001)	x	x	x	x	x																
Machado-Hernández(2007)		x				x	x	x	x			x	x		x	x	x				
Funcia y otros (2009)			x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x						
Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay (2011)		x			x	x	x	x	x		x					x	x	x	x	x	x
FORMATUR(2009)		x	x		x		x	x	x		x	x	x	x					x		
Totales	1	4	3	2	4	2	4	4	4	1	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Machado- Hernández (2007) y Castañedo (2010)

#### Leyenda

A: Definición de objetivos, B: Definición del concepto del producto, C: Definición del mix de servicios, D: Diseño del proceso de prestación, E: Análisis de la viabilidad económica, F:

Generación de ideas / idea original/ nuevas ideas, G: Análisis de la demanda del mercado, H: Análisis de la competencia, I: Inventario de recursos / atractivos, J: Definición de equipamientos, K: Diseño del proceso de prestación, L: Definición del precio, M: Definición del canal de distribución, N: Definición del mix de comunicación, Ñ: Retroalimentación /evaluación, O: Identificación de los recursos físicos y humanos, P: Organización y gestión del producto, Q: Diseño del plan de implementación, R: Definición del presupuesto, S: Integración final del producto, T: Implementación del producto.

Se observa que los criterios más comunes en las metodologías anteriores son: Definición del concepto del producto, Definición del mix de servicios, Diseño del proceso de prestación, Análisis de la viabilidad económica, Análisis de la demanda del mercado, Análisis de la competencia, Inventario de recursos / atractivos y Diseño del proceso de prestación. Sobre esta base se diseña la metodología para el rediseño de productos, aplicada en la presente investigación.

## **2.2 Descripción de metodología propuesta para rediseño de producto turístico**

La propuesta metodológica se sustenta en los antecedentes consultados en el epígrafe 2.1. Su construcción integra los elementos comunes e introduce herramientas que le aportan robustez a la solución del problema planteado.

La figura 2.1 sintetiza de forma ordenada la secuencia de etapas y pasos a poner en práctica para el rediseño del producto bodas en el hotel objeto de estudio, así como todo el conjunto de métodos, técnicas y herramientas que se utilizan para la obtención de los resultados de la investigación.

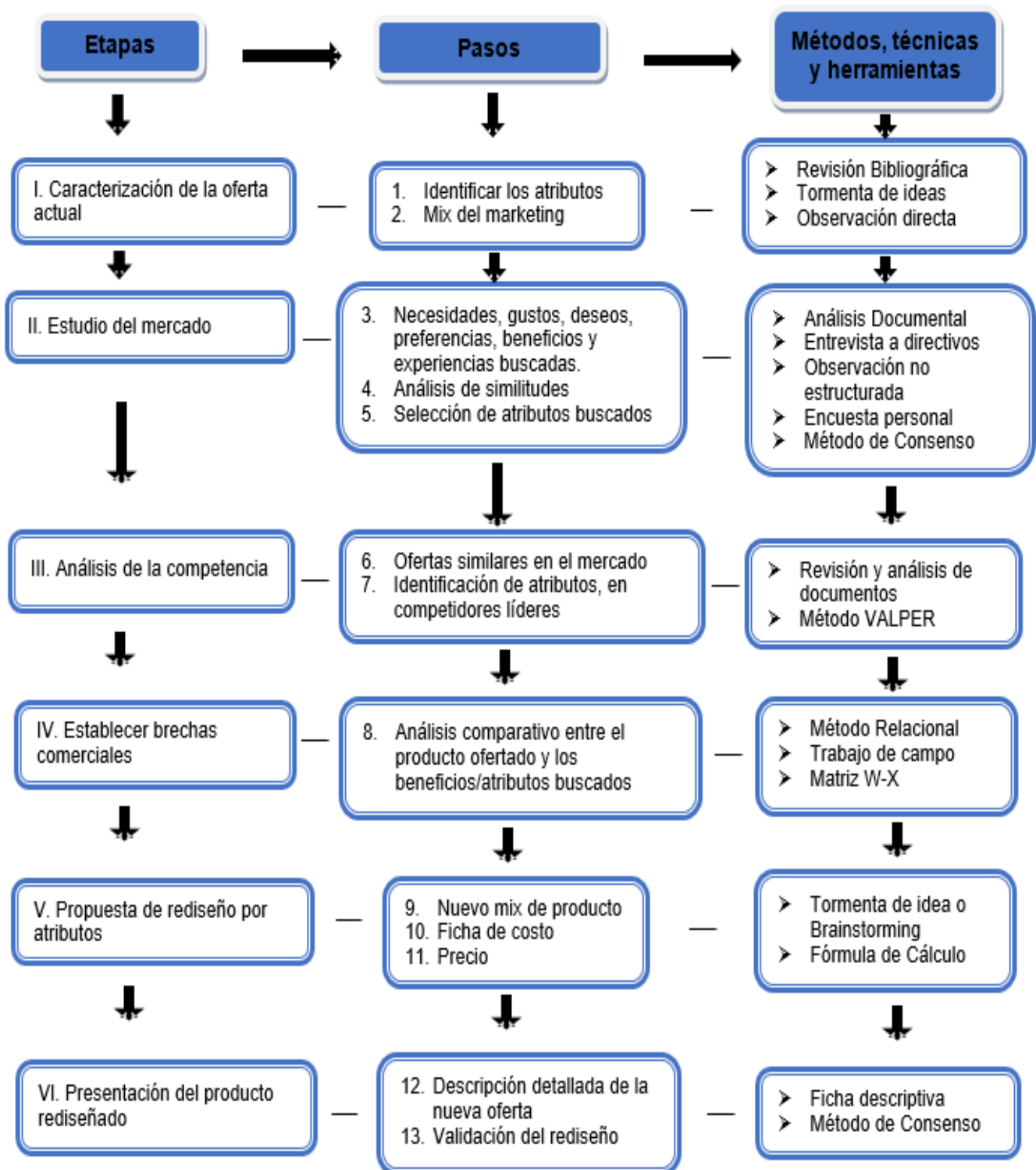


Figura 2.1: Metodología para el rediseño de productos turísticos. Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1. Etapa I. Caracterización de la oferta actual

Para el desarrollo de los aspectos referentes a la caracterización de la oferta actual se tendrán en cuenta la revisión de los documentos que regulan, norman y estructuran, la forma de llevar a cabo la oferta. Se sugiere la consulta de:

- Estándares
- Manuales
- Comportamiento del mercado
- Se revisarán y analizarán documentos oficiales: informes de balances y estados de resultados, contratos, libros del cliente, informes de resultados de encuestas, materiales promocionales.

Con la revisión de los mismos se persigue como objetivo determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del producto objeto de estudio. Se enfatizará en los problemas existentes, además de conocer cuáles son los principales mercados, elementos indispensables para lograr un diagnóstico de la oferta actual en la instalación.

Se propone para compilar la información necesaria, en las ofertas que estén constituidas por paquetes, la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 2.2. Caracterización de los paquetes de boda que oferta la entidad

Servicios	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3	Paquete 4	Paquete 5
Servicio 1					
Servicio 2					
Servicio 3					
Servicio 4					
Servicio n					

Fuente: Elaboración propia

Con la realización de esta tabla es posible identificar de manera resumida los atributos de cada producto ofertado.

Para el análisis del marketing mix, se procede a la descripción de cada una de las variables que lo conforman (Producto, Precio, Promoción y Entorno de prestación). El producto se describe inicialmente, al igual que el precio siendo uno de los ítems a analizar. También se debe describir la forma en la que se comunican y se da a conocer el producto, así como la

flexibilidad del hotel objeto de estudio para adecuarse a las exigencias y gustos de cada cliente en específico.

Posteriormente para ampliar la caracterización de la oferta actual del producto, se sugiere el empleo de las siguientes herramientas:

Tormenta de ideas o Brainstorming: a través del trabajo grupal se facilita el surgimiento o creación de ideas sobre el tema objeto de estudio. Existen varias formas de desarrollarla: rueda libre (free wheeling), round robin y el método de la tira de papel. En este caso, se empleará su versión rueda libre en un grupo formado por especialistas que laboren en la instalación, específicamente vinculados al desarrollo del producto. En esta versión deben observarse las siguientes reglas:

- El grupo deber ser dirigido por alguien de experiencia que lo incite a generar ideas.
- El que dirige no da criterios.
- Las ideas no se evalúan.
- Existe libertad de pensamiento y ausencia de críticas.
- Todos deben comprender el problema, objetivos y el proceso a seguir.
- Los participantes exponen sus ideas espontáneamente.
- El registrador anota las ideas en una lista, en la medida que son expuestas.
- Debe lograrse consenso a fin de reducir la lista.

Se debe prestar especial atención también a la herramienta observación directa: la cual se utiliza como un método de recopilación de información acerca del objeto investigado, siendo significativo que desde el punto de vista de los objetivos de la investigación está diseñada a partir de una hoja de observación, denominada también guía, con aspectos o elementos que deben ser observados.

Esto le permite al investigador ganar claridad sobre lo que será observado y no pasar por alto los elementos que son fundamentales para la investigación. Así como si existen otros factores distractores.

### 2.2.2. Etapa II. Estudio del mercado

Como elemento de interés para lograr un rediseño exitoso es preciso un estudio y posterior caracterización del mercado teniendo en cuenta sus necesidades, gustos, deseos, preferencias, beneficios y experiencias buscadas.

De acuerdo con el diccionario de la (Real Academia de la Lengua Española última versión, 2014) se entiende como necesidad aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir, es la carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida. Se entiende como gusto el placer o deleite que se experimenta con algún motivo o se recibe de cualquier cosa. El deseo es aspirar con vehemencia al conocimiento, posesión o disfrute de algo, movimiento afectivo hacia algo que se apetece. Preferencia es la elección de alguien o algo entre varias personas o cosas. El beneficio es el provecho recibido, es el efecto o acción de bienestar, es el bien que se hace o se recibe.

Teniendo en cuenta los principales mercados obtenidos de la caracterización de la oferta, se diseñará un cuestionario para recabar la información necesaria, en su construcción se tendrá en cuenta la comprobación de su validez y fiabilidad o bien puede emplearse alguna herramienta similar que sea utilizada por el servicio en cuestión y que permita obtener variables caracterizadoras de la oferta en estudio.

La encuesta personal (Anexo # 2) que se propone, su principal ventaja es que con su aplicación se puede obtener gran cantidad de información en un período de tiempo corto.

Para este trabajo se utilizará la encuesta personal en su modalidad entrega por parte del entrevistador (Encuesta Presencial). En este caso el cuestionario es administrado en presencia del investigador, lo que ofrece como otra ventaja la posibilidad de aclarar cualquier duda del entrevistado, guardando el cuidado de no guiar las respuestas, para no comprometer la objetividad de las mismas.

Para la tabulación de los resultados se propone la siguiente tabla:

Tabla 2.3. Tabulación de los resultados de la encuesta.

ITEMS	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Por ciento
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Fuente: Elaboración propia

Otra herramienta a utilizar para lograr un conocimiento amplio del mercado es el Análisis documental técnica utilizada para absorber de manera directa los documentos que de forma objetiva explican el comportamiento del producto.

La entrevista a directivos constituye una vía a través de la cual se obtiene información de una forma amplia y abierta acerca de las especificidades que tiene el producto para conocer el porcentaje que representa la oferta respecto a las utilidades generales, así como también de acuerdo a sus conocimientos, experiencias y a las características del hotel las sugerencias que puedan enriquecer la propuesta de rediseño. De igual forma adquirir a través de esta herramienta información acerca de temas generales como la misión y la visión de la instalación. Su objetivo principal es hacer una exploración en detalle de los temas relacionados anteriormente.

Existen dos tipos de entrevistas: la libre no estructurada, donde el entrevistador no cuenta con una estructura a seguir y la semiestructurada donde el entrevistador cuenta con un guion que recoge los puntos generales a tocar en dicha entrevista. En este trabajo se utiliza la entrevista libre no estructurada y se debe aplicar a los directivos siguientes: Director General, Director Adjunto, Subdirector Económico, Especialista de Calidad, Relaciones Públicas y Especialista de Comercial de la instalación.

Mediante un estudio online de opiniones, comentarios, artículos, y mediante la encuesta que se explica anteriormente, se identifican los atributos buscados y posteriormente se seleccionan a partir del método de consenso.

El Coeficiente de Consenso se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador. En la investigación se aplicará a diferentes especialistas con el

objetivo de determinar los atributos importantes a considerar para la realización de un buen rediseño:

Tabla 2.4: Especialistas para la aplicación del método de consenso

Decisores	Cargo que ocupan

Fuente: Elaboración propia

Utilizando para ello la siguiente expresión:

$$Cc = 1 - (Vn / Vt)$$

Dónde:

Cc= Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

Vn= Total de votos negativos

Vt= Total de votos

A continuación, se presenta la tabla para la votación:

DECISORES	ATRIBUTOS								
	A <sub>1</sub>		A <sub>2</sub>		A <sub>3</sub>		...	A <sub>k</sub>	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	No
E <sub>1</sub>							...		
E <sub>2</sub>							...		
E <sub>3</sub>							...		
E <sub>4</sub>							...		
...							...		
E <sub>m</sub>							...		
Σ							...		

Figura 2.2. Tabla para la decisión. Fuente: Frías y colaboradores (2008)

Después de efectuada la votación se tabulan los resultados, para ello se sugiere la siguiente tabla:



Tabla 2.5: Resultados del método de Consenso

Atributos	Votos negativos	Total votos	de Coeficiente de consenso (%)
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			
An			

Fuente: Elaboración propia

Si luego de efectuados los cálculos  $C_c \geq 80\%$ , entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

A partir de la realización de este método se obtienen los atributos que busca el mercado a la hora de realizar una boda, se deben describir cada uno de ellos para la mejor comprensión de los mismos.

### 2.2.3. Etapa III. Estudio de la competencia

Los competidores son aquellas entidades que ofrecen productos similares que pueden sustituir la oferta de bodas de la entidad objeto de estudio.

En esta etapa para definir los competidores directos, sus fortalezas y debilidades, además de trazar estrategias que permitan un adecuado rediseño del producto se recomienda realizar las acciones siguientes:

1. Definir alcance del estudio de la competencia, esto implica establecer los límites territoriales del análisis de los competidores (destino, país, región).
2. Identificación de atributos en competidores líderes.

Para el desarrollo de este epígrafe, se tendrán en cuenta herramientas que permitan obtener informaciones objetivas sobre el fin fundamental trazado en esta etapa de identificación de la competencia, siendo las siguientes:

La revisión y análisis de documentos es una herramienta utilizada para la búsqueda de información, sobre la identificación de los puntos débiles y fuertes con relación a la competencia.

Serán revisados y analizados los materiales relacionados con la promoción acerca de los productos de bodas de la competencia, los criterios emitidos por los clientes en las diferentes redes sociales, así como en los sitios oficiales del MINTUR; GAVIOTA y la cadena administradora.

Una vez identificado los competidores directos se utiliza el Método VALPER con el propósito de determinar los atributos en la oferta objeto de estudio y en la competencia, a partir del valor y utilidad que posee para el cliente, el servicio que consume.

Esta utilidad está dada por la capacidad que tiene el servicio de satisfacer las necesidades del mismo (cualquiera que estas sean). Para ello los clientes comparan las ventajas y los costes de una amplia gama de servicios ofertados y, sobre la base de maximizar las utilidades que el servicio tiene de acuerdo con sus necesidades, se comporta preferentemente hacia uno u otro y realiza el acto de elección.

Posteriormente se realiza una evaluación comparativa de los competidores, incluyendo el objeto de estudio con el objetivo de elegir el de mejor desempeño a partir de la identificación de criterios múltiples, los pasos a seguir son los siguientes:

a) Asignación del peso de los atributos por parte de los expertos:

Tabla 2.6: Asignación del peso

Atributos	Peso (W)
A1	
A2	
A3	
A4	
A5	
An	

Fuente: Elaboración propia

- b) Evaluación otorgada por el cliente, según su percepción, a los diferentes atributos (se utiliza una escala del 1 al 5 siendo: 1 “lo peor” y 5 “lo mejor”).
- c) Calcular el Valor Percibido por el cliente

**Expresión algebraica del Modelo**

$$VP_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} * X_{ijk}$$

**Donde:**  
**VP<sub>ij</sub>** = Valor percibido del servicio i para el cliente j.  
**W<sub>j</sub>** = Importancia relativa para el individuo j del Atributo k (ponderación).  
**X<sub>ijk</sub>** = Grado de presencia percibido del atributo k para el cliente j en el servicio i (puntuación).

Figura 2.3: Expresión algebraica del Modelo Fuente: Frías y col, 2008

A continuación, se muestra en la tabla 2.7 sugerida por la autora para tabular los resultados obtenidos, y determinar el mejor hotel y por tanto la(s) estrategia(s) que se deben llevar a cabo.

Tabla 2.7: Resultados del Procedimiento VALPER

	W1	W2	W3	W4	W5	Wn
Hoteles/Atributos	A1	A2	A3	A4	An	Vp
H1						
H2						
H3						
H4						
H5						
Hn						

Fuente: Elaboración propia

$$VP_1 = W_{J1}(X_{11}) + W_{J2}(X_{12}) + \dots + W_{JK}(X_{1K})$$

$$VP_2 = W_{J1}(X_{21}) + W_{J2}(X_{22}) + \dots + W_{JK}(X_{2K})$$

$$VP_n = W_{J1}(X_{N1}) + W_{J2}(X_{N2}) + \dots + W_{JK}(X_{NK})$$

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede identificar el mejor hotel por ser el que presenta el mayor Valor Percibido, así como también saber la posición que ocupa el hotel objeto de estudio con respecto a sus competidores.

Este procedimiento permite conocer por parte de los empresarios del servicio la manera en que los clientes perciben los servicios competitivos en un segmento de mercado, lo que es importante para determinar el tipo de estrategia a adoptar con el fin de modificar un posicionamiento desfavorable.

d) Definir las estrategias.

Para lograr esta definición se hace necesario el trabajo de campo y la búsqueda en los sitios web de los hoteles identificados anteriormente como competidores, y la opinión de los expertos del hotel Ocean Varadero el Patriarca, ya que el resultado que se obtiene una vez realizadas estas acciones proporciona ventajas para tomar decisiones y definir la estrategia que se aplicará en la instalación con el objetivo de rediseñar el producto bodas.

Podemos considerar las siguientes estrategias:

- La Modificación del servicio (el diseño y/o su prestación). Si el servicio no cubre las expectativas del cliente o su nivel deseado en el mercado por un atributo determinado, éste deberá ser modificado, reforzando aquella característica o atributo que así lo demande.
- Modificar las ponderaciones de los atributos. Convencer al cliente que debería ser atribuida aún más importancia a la característica o atributo en cuestión.
- Modificar la creencia a propósito del servicio. El cliente puede estar mal informado y subestimar ciertas cualidades distintivas reales detentadas por el servicio. Se trata aquí de lograr un reposicionamiento psicológico del cliente, lo cual tiene que ver con el proceso de su formación perceptiva.
- Modificar la creencia sobre los servicios competidores. Se utiliza cuando el cliente sobrestima algunos atributos y/o características de los servicios que los competidores prestan. Aquí también juega un rol decisivo lo que llamamos formación perceptiva del cliente y para ello se puede recurrir a la publicidad comparativa.

- Atraer la atención sobre atributos no tomados en consideración. También depende de la formación perceptiva del cliente a través de subrayar en la publicidad que el atributo es importante y explicar por qué.
- Modificar el nivel requerido de un atributo. El cliente puede requerir un nivel de calidad que no siempre es necesario. Se debe intentar convencerlo de que el nivel de calidad ofrecida en esta dimensión concreta es adecuado.

#### **2.2.4. Etapa IV: Establecer las brechas comerciales**

En esta etapa se realiza un análisis comparativo entre el producto ofertado y los atributos buscados por el mercado, para ello se deben tener en cuenta los atributos de éxito de la competencia y lo que buscan los clientes así la oferta será más competitiva y más enfocada al mercado. Se procura mejorar a lo externo a través del método Relacional y a lo interno utilizando la matriz W-X, que se explican detalladamente a continuación:

##### ➤ Método Relacional:

Este método ha sido desarrollado para posicionar un producto turístico o unidad operativas con referencia a sus similares del mercado. Esta herramienta se realiza con el propósito de establecer el posicionamiento externo del producto turístico bodas en la instalación Ocean Varadero el Patriarca con relación al resto de las entidades que ofertan sus servicios al turismo, identificadas con anterioridad, realizando una evaluación comparativa. Se fundamenta en la filosofía de benchmarking ya que en última instancia lo que se realiza es una evaluación comparativa de empresas, procesos o servicios en relación con determinados criterios seleccionados con anterioridad y aplicando para ello un procedimiento específico. El arreglo matricial para estructurar el problema de la evaluación de la calidad por medio del valor percibido por el mercado se muestra en la tabla 2.8.

Tabla 2.8. Arreglo matricial para el desarrollo del Método relacional

Ponderaciones	Criterios relevantes					Valor Percibido
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	...	C <sub>k</sub>	
Producto Turístico	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	...	W <sub>n</sub>	
PT <sub>1</sub>	PT <sub>1</sub>	PT <sub>2</sub>	PT <sub>3</sub>	...	PT <sub>n</sub>	
PT <sub>1</sub>	X <sub>k1</sub> /X <sub>11</sub>	X <sub>k2</sub> /X <sub>12</sub>	X <sub>k3</sub> /X <sub>13</sub>	...	X <sub>kn</sub> /X <sub>1n</sub>	VPM <sub>k1</sub>
PT <sub>2</sub>	X <sub>k1</sub> /X <sub>21</sub>	X <sub>k2</sub> /X <sub>22</sub>	X <sub>k3</sub> /X <sub>23</sub>	...	X <sub>kn</sub> /X <sub>2n</sub>	VPM <sub>k2</sub>
PT <sub>3</sub>	X <sub>k1</sub> /X <sub>31</sub>	X <sub>k2</sub> /X <sub>32</sub>	X <sub>k3</sub> /X <sub>33</sub>	...	X <sub>kn</sub> /X <sub>3n</sub>	VPM <sub>k3</sub>
...	...	...	...	...	...	...
PT <sub>m</sub>	X <sub>k1</sub> /X <sub>m1</sub>	X <sub>k2</sub> /X <sub>m2</sub>	X <sub>k3</sub> /X <sub>m3</sub>	...	X <sub>kn</sub> /X <sub>mn</sub>	VPM <sub>km</sub>

Fuente: Tomado de Frías y colaboradores (2008)

Dónde:

PT<sub>i</sub>: producto turístico a posicionar, i= 1, m. (similar para unidad operativa)

C<sub>j</sub>: Criterios relevantes de calidad percibida de mercado para evaluar el posicionamiento, j= 1, m.

X<sub>kj</sub>: Valor de percepción para el k-ésimo producto turístico que se desea posicionar con respecto al criterio relevante j.

X<sub>ij</sub>: Valor de percepción para el producto turístico i-ésimo de referencia con respecto al criterio relevante j.

W<sub>j</sub>: Coeficiente de prioridad para el criterio relevante j.

Medición del Valor Percibido por el mercado:

$$VPM_{km} = \sum_{j=1}^n W_j \cdot \left[ \frac{X_{kj}}{X_{ij}} \right], i = 1, m; i \neq k$$

Dónde:

VPM<sub>km</sub>: Valor Percibido de Mercado de la k-ésima unidad del producto turístico posicionado.

Índice Global de Posicionamiento

$$IGP_k = \frac{\sum_{i=1}^m VPM_{km}}{PT_m}, \text{ el } k\text{-ésimo producto turístico posicionado}$$

Dónde:

IGPk: Índice Global de Posicionamiento del k-ésimo producto turístico evaluada con respecto a sus similares del mercado.

La siguiente tabla recoge los resultados de todas las fórmulas de cálculo:

Tabla 2.9. Resultados del método relacional

Crterios	C1	C2	C3	C4	Cn	Valor perc.	IPG
<b>Peso</b>							
<b>Hotel virtual</b>							
<b>H1</b>							
<b>H2</b>							
<b>H3</b>							
<b>Hn</b>							

Fuente: Elaboración propia

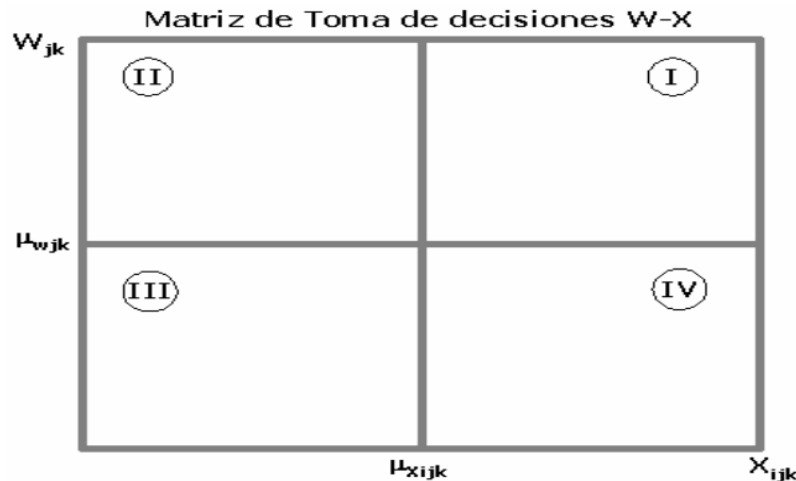
Con la ejecución del método se puede identificar donde se ubica la instalación objeto de estudio según su Índice Global de Posicionamiento (IGP). El que obtenga un mayor índice se ubica en el primer lugar.

Se recomienda realizar un diagrama radial (Microsoft Excel) donde se compare el hotel virtual y el objeto de estudio con el fin de trabajar el rediseño sobre las áreas sombreadas, que es la distancia entre el producto virtual y la oferta.

➤ Matriz de Toma de Decisiones W-X

La Matriz de toma de decisiones es una herramienta que combina valores de importancia o peso y valores de percepción. La misma permite visualizar zonas de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en dependencia de la zona donde sean ubicados los atributos que caracterizan al servicio. Su aspecto se muestra en la figura 2.9:

Figura 2.9. Representación de la Matriz de Toma de decisiones W-X



Fuente: Tomado de Frías y colaboradores (2008)

Interpretación de los resultados de la Matriz de Toma de Decisiones:

Como se puede apreciar la Matriz está dividida en cuatro cuadrantes los que se enumeran en dirección contraria al movimiento de las agujas del reloj.

El cuadrante I: Alta Percepción y Alta Importancia. Representa las fortalezas, área de buen trabajo o puntos fuertes del gerente, es decir las características en las que el desempeño es excelente. En estos atributos se centran los mayores recursos del gerente pues son valorados con una alta percepción y tienen altos valores de ponderación. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan a estas características.

El cuadrante II: Baja Percepción y Alta Importancia. Se centra en representar oportunidades de mejora, o sea, aquellas características que tienen gran importancia y que son percibidas negativamente, constituyendo las mismas debilidades, en estas se debe trabajar para mejorarlas, quiere decir que si se realiza un estudio más detallado de las mismas se pueden obtener mejores resultados que permitan que estas pasen a una posición mejor.

El cuadrante III: Baja Percepción y Baja Importancia. Se denomina área de vigilia, se subrayan las características que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en las mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.

En el cuadrante IV: Alta Percepción y Baja Importancia. Están comprendidas las características a las cuales se les ha hecho hincapié y los esfuerzos hacia ellos han sido mal



invertidos. Están situadas las características que poseen baja importancia y alta percepción a su vez, o sea, se ha trabajado mucho en características no tan importantes y que reportan la menos utilidad a los clientes.

Podemos manifestar que los atributos que se encuentran situados en el cuadrante I la estrategia a seguir sería mantenerlos en esta área y tratar de mejorar su posición dentro de la misma, debido a que son los atributos que deciden el grado de satisfacción de los clientes. Por otra parte, los que se encuentran en el cuadrante II se sugiere mejorar el desempeño de la prestación ya que son los atributos que deciden el grado de insatisfacción de los clientes. Los que están ubicados en el cuadrante III representan pérdida para la instalación, es por eso que se debe tratar de aumentar su importancia. En cambio, los que se encuentran en el último cuadrante representan esfuerzos y recursos mal invertidos para el servicio y para el segmento de mercado. No representan debilidades, pero si contribuyen a acentuarla ya que los recursos se invierten en lo que es menos importante para el cliente y por eso su desempeño es alto. La estrategia a seguir sería redistribuir esos recursos para emplearlos en mejorar el desempeño de los atributos situados en el Cuadrante II. Son atributos que no deciden el grado de insatisfacción de los clientes.

Otra de las herramientas que se utilizan para el logro de los objetivos previstos es el trabajo de campo, el cual se realiza mediante la visita a las instalaciones hoteleras previamente identificadas como la competencia para poder determinar y constatar los elementos que los caracterizan, los describen y evidencian su situación actual; así como, poder obtener imagen fotográfica de los mismos.

#### **1.2.5. Etapa V. Propuesta de rediseño por atributos**

Para el desarrollo de esta etapa se propone el rediseño a la oferta actual para cada atributo seleccionado siguiendo los pasos a continuación:

1. Nuevo mix de producto

Se describen cada uno de los atributos seleccionados para la propuesta de rediseño del producto turístico.

2. Elaborar la ficha de costo

Se deben determinar los costos fijos y los costos variables, y sobre esta base elaborar la ficha de costo del nuevo producto rediseñado. Para la mejor comprensión se muestra la tabla 2.10 que se relaciona a continuación:

Tabla 2.10. Ficha de Costo del nuevo producto rediseñado

Elementos	Cantidad	Precio	Importe	# invitados
<b>Importe Total</b>				

Fuente: Elaboración propia

Se consultan las fichas de costo del producto actual y de productos similares como vía para obtener las estimaciones del precio, de igual forma se tendrán en cuenta el nivel de adquisición (alto, medio y bajo) del mercado.

Establecer el precio

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, la determinación del margen de beneficio y los precios establecidos por la competencia, se establecerá el precio.

Para la definición del precio se empleará la herramienta Tormenta de idea o Brainstorming (ídem epígrafe 2.2.1) y fórmulas de cálculo las cuales se relacionan a continuación:

Precio de Venta = Coste + Margen

Se considera el coste total del producto (fijo más variable) de forma que el margen de beneficio está calculado sobre dicho coste. La expresión resultante es:

$$P = CT_u + m * CT_u \Rightarrow P = CT_u * (1 + m)$$

Donde P es el precio de venta unitario, CT<sub>u</sub> el coste total unitario y m el margen neto de beneficios.

### Etapa VI: Presentación del producto rediseñado

La presentación de los resultados, busca la aprobación por parte de la dirección de las propuestas de rediseño, aportadas por la investigación. Su conformación se basa en los pasos que se relacionan a continuación para la confirmación de los nuevos paquetes propuestos:

1. Mezclar los atributos considerados de valor para los clientes, en ofertas o paquetes y proponer los “agregos” correspondientes que enriquecen cada paquete. Se acompaña en cada caso de los precios en correspondencia con el epígrafe 2.2.5.

Para ello se sugiere el empleo de la Ficha descriptiva. Con esta herramienta se busca simplificar los datos a registrar. Una buena ficha de producto es aquella que dispone de una información detallada del mismo, destacando las características fundamentales.

Tabla 2.11. Ficha descriptiva de los nuevos paquetes de boda

Nombre del paquete de boda	Precio	Características descriptivas	Agregos	Precio de cada agregado

Fuente: Elaboración propia

2. Por último, se propone la validación del rediseño propuesto por parte de los especialistas de la institución hotelera, a partir del método de consenso descrito en el epígrafe 2.2.2.

### 2.3 Conclusiones parciales

Todo rediseño de un producto turístico es preciso ejecutarlo siguiendo una metodología. La propuesta permite llevar a cabo, de forma asequible, una correcta estructuración del producto turístico teniendo en cuenta todos sus componentes, enfocado al mercado y de frente a la competencia. La misma consta de seis etapas y trece pasos. Fue diseñada a través del análisis de cinco metodologías relacionadas con el rediseño de productos destacando como los criterios más comunes la definición del concepto del producto, Definición del mix de

servicios, Diseño del proceso de prestación, Análisis de la viabilidad económica, Análisis de la demanda del mercado, Análisis de la competencia, Inventario de recursos / atractivos y Diseño del proceso de prestación. La metodología realiza un análisis externo (mercado y competencia) y además un análisis interno, a partir de los cuáles se identifica el nivel de percepción de los atributos buscados por el mercado. Sobre esta base, se establecen las acciones de rediseño para la oferta objeto de estudio. Asimismo, incluye un paso para la verificación de la efectividad de la propuesta.

## CONCLUSIONES

- El turismo de eventos en los últimos años ha sido una modalidad que ha mostrado un aumento en la demanda por los diferentes segmentos de mercado, siendo el turismo de bodas, una modalidad turística que reporta ingresos considerables a las utilidades generales de la instalación. No obstante, requiere de una constante reinversión para mantener su competitividad en el mercado.
- El análisis de cinco metodologías relacionadas con el rediseño de productos evidenció como criterios más comunes la definición del concepto del producto, definición del mix de servicios, análisis de la viabilidad económica, análisis de la demanda del mercado y análisis de la competencia. Destaca en este sentido, la necesidad de enfocarse no solo al producto, sino también a la competencia y los intereses de los consumidores.
- La metodología propuesta para el rediseño de paquetes de bodas consta de seis etapas y trece pasos. En su despliegue se integran herramientas enfocadas al estudio de la competencia y a la detección de deficiencias en la percepción de atributos en la oferta. A partir de estos resultados se establecen las brechas comerciales que sustentan la propuesta de acciones de rediseño.

## RECOMENDACIONES

- Culminar el despliegue de la metodología en el objeto de estudio a fin de realizar las acciones necesarias para el rediseño de la oferta actual, para el incremento de los ingresos por concepto bodas en la entidad.
- Interesar a la dirección del hotel Ocean Varadero el Patriarca, en la capacitación de todo el personal implicado en la implementación del procedimiento propuesto, con el interés de una mejor comprensión del mismo y lograr así resultados positivos en su aplicación.
- Extender la aplicación de la metodología a otras entidades del territorio, con las respectivas adecuaciones, mediante la Delegación de Gaviota.
- Utilizar el presente Trabajo de Diploma como bibliografía para los estudiantes pertenecientes al Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas y para todos aquellos que deseen profundizar sobre el tema.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Altés Machín, C (1999) Marketing y turismo. Introducción al Marketing de empresas y Destinos Turísticos.
2. Atles Machín, Carmen. (1995). Marketing y Turismo. Introducción al Marketing de empresas y destinos turísticos. Primera edición. España: Editorial Síntesis, S.A.
3. Ayala Castro, H. (2000). Un enfoque estratégico de marketing turístico dirigido hacia mercados emisores de Cuba: el caso de España, Tesis Doctoral, Gestión hotelera y turismo, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
4. Ayala Castro, H. y Ramón Martín F. (1999). Los desafíos del marketing turístico. La Habana.
5. Bachs, E. (2003). Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles y restaurantes. Barcelona: Grupo Océano.
6. Bermúdez Gutiérrez, Susana (2012). Diseño y rediseño de productos en la empresa de Oficinas & Modulares. Informe de práctica profesional. Universidad Católica de Pereira. Facultad de Arquitectura y Diseño. Programa de Diseño Industrial
7. Bigné Alcañiz, E. et al. (2000). Marketing de los Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo. Editorial Madrid.
8. Bigné y otros (2000). Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo.
9. Bigné, J.E. (Varadero, 2000/2001). El Comportamiento de los turistas en la elección del destino turístico. Master Universitario en Gestión de Empresas Turísticas.
10. Bigné, J.E; López, D. (Dir). (2000) Planificación Territorial y Comercialización turística. Publicación de la Universidad Jaume I.
11. Boxwell Robert. J. (2004) Benchmarking. Para competir con ventaja.
12. Casado, A.B. y Sellers, R. (2010), Introducción al Marketing. San Vicente: Editorial Club Universitario.

13. Castañedo Aneiro, Y. (2010). Diseño de un producto turístico de naturaleza en el municipio Martí. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). Universidad de Matanzas, Cuba
14. Citur Informa enero-febrero 2007, tomado de Expansión, citado en reporte diario de prensa, 19 de enero 2018.
15. Citur Panorama Hotelero, (septiembre 2009), Travel Industry Monitor, mayo 2014.
16. Clústers turísticos, (2010) <http://www.sectur.gob.mx>.
17. Comunidad Autónoma (2016). Plan Director de marketing turístico de Andalucía 2016.
18. Editorial ESIC. Madrid
19. El Plan de Marketing. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/planmk/kerim.htm>. (Consultado 08 de julio 2018).
20. Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Editorial universitaria. ISBN: 959-16.
21. Funcia y otros, (2009). Metodología para la mejora y diseño de productos turísticos y su comercialización (MEPROTUR) Cuba.
22. García Juan, Montse. (2008) Turismo de bodas – una alternativa al sol y playa. Trabajo fin de grado en Turismo. Escuela Politécnica superior de Gandia.
23. Gonzalo Londoño, Juan. (2008) Las P's de Mercadeo. Algunas precisiones. Universidad EAFIT Medellín.
24. Grande Esteban, Ildelfonso (2000). Marketing de los Servicios. Tercera edición. Madrid, España: Editorial ESIC.
25. Ibarra Vargas Delfina. (2013) Evaluación de potencialidades de Varadero como destino de eventos. La Habana, Editorial Balcón.
26. Kotler P, John Bwen, James Makes (1997). Mercadotecnia de Hotelería y Turismo.
27. Kotler, Ph., J. Bowen y J. Makens (2004), Marketing para Turismo. Madrid: Prentice Hall.



28. Kotler, Philip et al. (1997) *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
29. Kotler, Philip et al. (2000) *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Tomos I, II y III. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
30. Kotler, Philip. (1991) *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación y Control* Tomos I y II. Séptima Edición. España.
31. Machado, E. L. y Hernández, Y. (2007). *Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
32. Matos Rodríguez, H. (2006) *Turismo. Complete su Conocimiento*. CD multimedia.
33. Medina, N. (2006). *Producto Turístico*. En *Recopilación de temas sobre Producto turístico*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba
34. Medina, N. (2006). *Producto Turístico*. En *Recopilación de temas sobre Producto turístico*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba
35. Middleton (1994). *III Simposio Internacional de Turismo*. ESADE. Barcelona.
36. Middleton (1994). *Marketing in travel and tourism*. Butterworth, Heinemann. Oxford.
37. Middleton, Víctor T.C. (1996). *Marketing in Travel and Tourism*. Second Edition.
38. Ministerio de turismo y Deporte (2011). *Manual práctico para la creación y estructuración de productos turísticos*. Uruguay.
39. Mostaza Reynaldo, Marilín (2010). *Evaluación de la oferta del producto Bodas en el Hotel Iberostar Varadero*. Tesis en opción al título de Licenciatura en turismo.
40. Muñoz, F. (1997), *Marketing Turístico*. Madrid: C.E. Ramón Areces.
41. Parreño, J., Ruiz, E. y Casado, A.B. (2006), *Dirección comercial: los instrumentos del marketing*, 3ª Edición Revisada y Actualizada. San Vicente: Editorial Club Universitario.
42. Pereira González, Darilys (2014) *Rediseño del producto Buceo, en Península de Zapata*, Tesis en opción al título de Licenciatura en turismo.
43. Perelló Cabrera, J. L. (2001), *Desarrollo y promoción de productos turísticos*. Material de CETUR para curso homónimo de postgrado. La Habana. Cuba.

44. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
45. Powers, T. & Barrows, C. (2003). *Introduction to management in the hospitality industry*. 7ª ed. Estados Unidos: Wiley
46. Pozo Fernández, Alberto. (1993) *Cuba y el turismo*. Ciudad de La Habana: Editora Política.
47. Rivero Hernández, Magda. (julio 2003) Folleto *Curso Básico de Mercadotecnia*. Instituto del Comercio Exterior. La Habana: Imprenta SERVICEX, MINCEX.
48. Santesmases Mestre, Miguel. *Marketing (1991). Conceptos y Estrategias*. Madrid, España: Editorial Pirámides.
49. Santesmases, M. (2007), *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Madrid: Pirámide.
50. Secretaría de Turismo de México (SECTUR) (2004). *Cómo desarrollar productos turísticos competitivos*.
51. Secretaría de Turismo de México (SECTUR) (2004). *Turismo alternativo, una nueva forma de hacer turismo*. Primerts S.A. de C.V. México, D.F.
52. Secretaría de Turismo de México (SECTUR) (2006) *Dirección de desarrollo de turismo alternativo*. México
53. Secretaría de Turismo México (SECTUR) (2001). *Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de administración turística*. Publicación de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico.
54. SECTUR (2004), *Integración de agrupamientos turísticos competitivos*.
55. Serguera Muñoz, Roberto (2006). *Los eventos como complemento a la motivación Sol y Playa en el Destino Varadero*. Tesis en opción al grado científico Master en Ciencias.
56. Serra Cantalops, A. (2003). *Marketing turístico*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.). Madrid. España
57. Serra, A. (2002) *Marketing Turístico*. Madrid: Pirámide.
58. Valls, J. F. (2014). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Ediciones Deusto, Bilbao. España.

**ANEXOS:**

**Anexo 1: Descripción de las diferentes metodologías para el rediseño de productos turísticos**

**Tabla 1.1: Metodologías para el rediseño de productos.**

Secretaria de Turismo de México (SECTUR) (2001)	FORMATUR (2009)	Machado-Hernández (2007)	Funcia y otros (2009)	Ministerio del Turismo y Deporte de Uruguay (2011).
<p>1. Definir los objetivos.</p> <p>2. Definir el concepto de producto.</p> <p>3. Estructurar el producto: Decidir el mix de servicios y diseñar el proceso de prestación.</p> <p>4. Analizar la viabilidad económica.</p>	<p>1. Caracterización de la oferta actual: Atractivos, infraestructuras, equipamientos, actividades, servicios, accesibilidad, operaciones.</p> <p>2. Estudio del mercado: gustos, necesidades, beneficios, experiencias.</p> <p>3. Estudio de los competidores: productos similares, ventajas competitivas.</p> <p>4. Conceptualización del producto: Beneficios básicos, segmento.</p> <p>5. Diseño de la oferta: Inventario de recursos, mix de servicios, actividades a realizar.</p> <p>6. Definición del precio: Ficha de costo, precio.</p> <p>7. Definición de canales de distribución: Agencia de viajes y Tour</p>	<p>1. Búsqueda y análisis de la información: Análisis de la información de las demandas del mercado y las tendencias futuras; análisis de la competencia; inventario de recursos.</p> <p>2. Diseño del producto: Concepción de nuevas ideas y su selección; cribado de ideas; definir los atributos y conceptos del producto; despliegue de clientes y sus requerimientos; análisis de los requerimientos y los atributos; diseño del producto; definición de estrategias.</p> <p>3. Definición del precio: cotizaciones, fijación de estrategias.</p> <p>4. Posicionamiento:</p>	<p>1. Determinar oportunidades: demanda del mercado, competencia.</p> <p>2. Estructurar el producto: atractivo, mix de servicios, actividades y equipamiento.</p> <p>3. Diseñar proceso de prestación, acceso, transporte, alojamiento, restauración.</p> <p>4. Definir precio y viabilidad.</p> <p>5. Definir distribución, comunicación.</p> <p>6. Realizar proceso de evaluación.</p>	<p>1. Idea Original.</p> <p>2. Investigación preliminar: análisis de la demanda, ofertas y atractivos.</p> <p>3. Desarrollo del concepto del producto.</p> <p>4. Diseño del producto: definir componente, definir proceso de prestación, identificar recursos físicos y humanos.</p> <p>5. Organización y gestión del producto.</p> <p>6. Plan de implementación: plan de desarrollo físico, plan de desarrollo de negocio, plan de comercialización.</p> <p>7. Presupuesto y viabilidad económica.</p> <p>8. Integración final del producto.</p> <p>9. Implementación.</p>

	<p>operadores, Internet.              8. Definición del mix: Publicidad, promoción de ventas, Relaciones Públicas.              9. Estudio de pre factibilidad económica y ambiental.</p>	<p>definición de estrategias de posicionamiento.              5. Definición del canal de distribución: selección del canal de distribución.              6. Retroalimentación.</p>		
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Encuesta a clientes que realizaron bodas y luna de miel en el hotel Ocean Varadero El Patriarca.

Se está realizando un estudio a la oferta de bodas - lunas de miel, con vistas a su rediseño y se necesita de su colaboración, llenando el siguiente cuestionario:

1. Comunicación acerca de los paquetes de bodas.

Muy bien     Bien     Mal     Muy mal

2. Servicios de la oferta de bodas integrados

Muy bien     Bien     Regular     Mal

3. Puntualidad y organización.

Muy bien     Bien     Regular     Mal

4. Profesionalidad del personal encargado

Muy bien     Bien     Regular     Mal

5. Calidad de los servicios

Muy bien     Bien     Regular     Mal

6. Creatividad y novedad.

Muy bien     Bien     Regular     Mal

Gracias por su colaboración

INDICADORES DE EVALUACIÓN: Valorar de mejor (5) a peor (1) los indicadores que se consultan

1. Comunicación acerca de los paquetes de bodas, referido a acerca de la forma en la que se divulgan los paquetes de bodas (Muy Bien), cuando todos los clientes los conocen (Bien), cuando el 80 % de los clientes lo conocen, (Regular) cuando el 50 % lo conocen y( Mal) cuando se encuentra por debajo del 50 % de los clientes.

2. Servicios de la oferta de bodas integrados, referido a los servicios que se ofertan en cada uno de los paquetes ofrecidos por la instalación (Muy Bien), cuando todos los clientes están de acuerdo con los servicios del paquete (Bien), cuando el 80 % de los clientes están de acuerdo con los servicios, (Regular) cuando el 50 % están de acuerdo y (Mal) cuando se encuentra por debajo del 50 % de los clientes.
3. Puntualidad y organización, se hace referencia a la forma en la que se organiza el evento y la puntualidad de cada una de las actividades previstas en los paquetes (Muy Bien), cuando todos los clientes están de acuerdo con la organización y puntualidad (Bien), cuando el 80 % de los clientes están de acuerdo, (Regular) cuando el 50 % están de acuerdo y (Mal) cuando se encuentra por debajo del 50 % de los clientes
4. Profesionalidad del personal encargado, se refiere a la maestría y dedicación y conocimientos que posee el personal encargado de llevar a cabo el evento, (Muy Bien), cuando todos los clientes están conforme con la profesionalidad de los encargados (Bien), cuando el 80 % de los clientes están de acuerdo, (Regular) cuando el 50 % están de acuerdo y (Mal) cuando se encuentra por debajo del 50 % de los clientes
5. Calidad de los servicios, se refiere a la eficacia con la que se realizan los servicios de acuerdo al paquete que los clientes seleccionan (Muy Bien), cuando todos los clientes están de acuerdo con la calidad de los servicios (Bien), cuando el 80 % de los clientes están de acuerdo, (Regular) cuando el 50 % están de acuerdo y (Mal) cuando se encuentra por debajo del 50 % de los clientes
6. Creatividad y novedad, se refiere a la realización de ideas creativas y novedosas durante la celebración del evento y la estancia de los clientes en la instalación (Muy Bien), cuando todos los clientes expresen que han superado sus expectativas (Bien), cuando el 80 % de los clientes lo expresen, (Regular) cuando el 50 % están de acuerdo y (Mal) cuando se encuentra por debajo del 50 % de los clientes

A continuación puede desarrollar cualquier criterio valorativo sobre las puntuaciones otorgadas.

---

---

### **Anexo 3: Entrevistas a los directivos de la instalación objeto de estudio**

A continuación se relacionan preguntas que serán realizadas a expertos del hotel Ocean Varadero el Patriarca, con el fin de aplicar la entrevista.

1. ¿Cuál es el porcentaje que representa las bodas respecto a las utilidades generales de la instalación?
2. ¿De acuerdo a sus conocimientos, experiencias y a las características del hotel, que sugerencias puede usted aportar para enriquecer la propuesta de rediseño?
3. ¿Podría usted argumentarnos sobre la misión y la visión de la instalación?

Gracias, por su colaboración