



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESTRATEGIA LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS
AUTÓCTONOS EN EL DESTINO TURÍSTICO VARADERO**

Tesis en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística

Autor: Ing. Zadiel Jiménez Alfonso

Tutor: Dr. C. Reynol Hernández Maden

Matanzas, 2026

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Dr. C. Reynol Hernández Maden, por su tiempo, saberes compartidos, su guía permanente y oportuna en todo este proceso.

A cada uno de los docentes que tuvimos la suerte de conocer durante estos dos años de aprendizaje. Su dedicación ha sido fundamental en nuestra formación, pues sus conocimientos serán útiles para la vida profesional y personal, especialmente a nuestra magistral coordinadora Dr. C Pilarín Baujín Pérez

A mi tía Olga por su apoyo incondicional en todo momento, por estar siempre., a mi familia toda.

A Eva y Albe, que son mi familia también

A mis amistades,

A todos, muchas gracias.....

DEDICATORIA

A Dora Zenaida Valenzuela Collazo, mi súper abuela, guía, madre, motivación para siempre seguir adelante y por el buen camino.

A Yoarky Mojica Díaz por estar.

Declaración de Autoridad

Yo Zadiel Jiménez Alfonso, mayor de edad, vecino de calle 12 Km, entre avenida 43 y 45 escalera 1050 edificio 6, apartamento 6, Reparto Brisas del Mar, Cárdenas, con el número de identidad 81011208703, actuando en nombre propio, en calidad de autor del presente trabajo denominado:

Estrategia logística para la distribución de productos autóctonos en el destino
turístico Varadero

Hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos en formato digital. Autorizo a la Universidad de Matanzas para que use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución que me correspondan como creador de la obra, objeto del presente documento.

La presente autorización se hace extensiva no solo a las facultades y derecho de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato virtual, electrónico, digital, óptico, uso en red, internet, e intranet.

Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización, es original y se realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma.

Para constancia se firma el presente documento, a los 04 días del mes de mayo de 2026.

EL AUTOR

Zadiel Jiménez Alfonso



NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Secretario

Vocal

Calificación _____

Ciudad de Matanzas _____ de _____ del 2026

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el contexto del destino turístico Varadero, con el objetivo de diseñar una estrategia logística que contribuya a la eficiente distribución de productos autóctonos, fortaleciendo así el encadenamiento productivo local y la autenticidad de la oferta turística. El objeto de estudio lo constituye el proceso de logística y distribución de estos productos, mientras que el campo de acción se centra en la estrategia logística aplicable a dicho proceso. El procedimiento metodológico se sustentó en un enfoque mixto, combinando métodos teóricos con métodos empíricos. Los principales resultados obtenidos incluyen un diagnóstico de las debilidades y potencialidades del sistema logístico actual, la fundamentación teórica de una estrategia adaptada al contexto cubano, y el diseño de una propuesta metodológica estructurada en fases. La validación a través del método de criterio de expertos confirmó la pertinencia y viabilidad de la estrategia propuesta, la cual se presenta como un aporte a la gestión turística local, en correspondencia con los lineamientos de desarrollo económico y social del país.

Palabras claves: logística, distribución, productos autóctonos, estrategia, destino turístico, encadenamiento productivo.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 fundamentos teóricos de la logística y la distribución	8
1.1.1 evolución conceptual de la logística	8
1.1.2 principios y tendencias actuales de la logística	10
1.1.3 la distribución: concepto, funciones y canales	11
1.2 la cadena de suministro en el sector turístico: particularidades y actores	11
1.2.1 especificidades de la cadena de suministro turística	11
1.2.2 modelos de cadena de suministro aplicadas al turismo	12
1.2.3 actores claves en la cadena de suministro turística cubana	13
1.3 productos autóctonos como recurso para la competitividad del destino: cultura, identidad y desarrollo local	14
1.3.1 conceptualización de productos autóctonos	14
1.3.2 aportes a los productos autóctonos a la competitividad del destino	14
1.3.3 contribución de los productos autóctonos al desarrollo local	16
1.4 análisis de experiencias nacionales e internacionales en la gestión logística de productos locales para el turismo	17
1.4.1 experiencias internacionales	17
1.4.2 experiencias nacionales	18
1.5 consideraciones metodológicas para el diseño de estrategias en el contexto cubano	20
1.5.1 concepto y tipología de estrategias	20
1.5.2 enfoques para el diseño de estrategias.	22
1.5.3 particularidades del contexto cubano para el diseño de estrategias logísticas	23
1.5.4 métodos y técnicas para el diseño de estrategias	25

.1.6: análisis de las metodologías precedentes asociados al diseño de estrategias para la distribución de productos	25
1.7 conclusiones parciales del capítulo 1	27
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AUTÓCTONOS EN VARADERO	29
2.1: caracterización del destino turístico Varadero y su contexto socioeconómico.	29
2.2: propuesta metodológica para el diseño de la estrategia logística para la distribución de productos autóctonos en el destino turístico Varadero	30
2.3: conclusiones parciales del capítulo 2.	35
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA Y VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA LOGISTICA PROPUESTA	36
3.1: aplicación parcial de la metodología de diseño de la estrategia logística para la distribución de productos autóctonos en Varadero	37
3.1.1: etapa de diagnóstico del estado actual del proceso de distribución de productos autóctonos	37
3.1.2: etapa de fundamentación y diseño de la estrategia logística	40
3.1.3: etapa de implementación	40
3.1.4: etapa de control y evaluación	41
3.2: validación de la metodología empleada	43
3.2.1: aplicación del método de criterio de expertos	43
3.2.2. justificación de la selección del método	43
3.2.3. procedimiento para la aplicación del método	44
3.2.4: validación del instrumento	51
3.2.4.1: procesamiento y análisis de los resultados obtenidos de la consulta a expertos.	51
3.2.4.2: análisis de resultados por dimensiones	51
3.2.4.3: resumen de valoraciones por dimensión	54
3.2.4.4: análisis cualitativo de las observaciones	54

3.3: evaluación de la contribución de la estrategia al encadenamiento productivo local, a la eficiencia de la distribución, y potenciales barreras	55
3.3.1: contribución al encadenamiento productivo local	56
3.3.2: contribución a la eficiencia de la distribución	57
3.3.3: análisis de potenciales barreras	57
3.4: conclusiones parciales del capítulo 3	58
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	66
Anexo 1: indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la logística de distribución	67
Anexo 2: cuestionario de competencia para la selección de expertos	70
Anexo 3: modelo entregado a los expertos para la valoración de las dimensiones y sus indicadores	71
Anexo 4: modelo resumen de las valoraciones por los expertos de las dimensiones y sus indicadores	72

INTRODUCCIÓN

En 2025, la industria de viajes y turismo reafirmó su posición como uno de los sectores más dinámicos y resilientes de la economía global. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), el sector alcanzó una contribución récord al Producto Interno Bruto (PIB) mundial, generando 11,6 billones de dólares, lo que representa el 9,8% de la economía global y un crecimiento del 4,1% respecto al año anterior. En términos de empleo, el turismo generó 366 millones de puestos de trabajo en todo el mundo. Paralelamente, la Organización Mundial del Turismo (ONU Turismo) reportó que las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 1520 millones en 2025, lo que supone un incremento del 4% en comparación con 2024 y consolida la recuperación total del sector en la era pos pandémica. Los ingresos internacionales por turismo se estimaron en 1,9 billones de dólares, un 5% más que el año anterior. Estas cifras confirman que el turismo no sólo es un motor de recuperación económica, sino una “fuerza líder” que moldea el futuro de la economía global. (Organización Mundial del Turismo -ONU Turismo-, 2026) & (Hosteltur, 2026)

Para Cuba, el turismo constituye un sector estratégico de primer orden, considerado históricamente como una de las “locomotoras” de la economía nacional el desarrollo de esta industria es prioritario para el gobierno cubano, que ha identificado en el turismo una vía clave para impulsar la economía, mejorar la calidad de vida de la población y captar divisas extranjeras.

No obstante, el sector enfrenta desafíos significativos. En 2024, Cuba recibió 2,2 millones de visitantes internacionales, una cifra inferior a los 3,1 millones esperados, y durante el primer trimestre de 2025 se reportó una disminución cercana al 30% en las llegadas. Estas cifras contrastan con los años de mayor auge (2018 y 2019) cuando se superaron los 4 millones de turistas anuales. (ONEI, 2026)

Entre los factores que afectan al turismo cubano se encuentran el recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos, la inclusión de Cuba en la lista de los países patrocinadores del terrorismo, las campañas de descredito y las limitaciones para la operación de cruceros y transacciones internacionales.

Ante este panorama el Primer Ministro Manuel Marrero Cruz ha llamado a aplicar “una estrategia audaz” para recuperar el sector, que combine reformas estructurales,

innovación, cooperación internacional y empoderamiento local. (Radio Habana Cuba, 2025)

La diversificación del producto turístico más allá del tradicional modelo de (sol y playa) se presenta como una de las líneas estratégicas fundamentales.

Para que un destino turístico como Varadero pueda ofrecer una experiencia de calidad y diferenciada, resulta imprescindible contar con un sistema de logística turística eficiente y eficaz, que permita garantizar la disponibilidad oportuna de los insumos y productos necesarios, reducir costos, minimizar pérdidas y mejorar la competitividad del destino turístico.

Dentro de la cadena logística turística, los productos autóctonos –entendidos como aquellos bienes y alimentos producidos localmente que reflejan la identidad cultural y las tradiciones de un territorio – adquieren un valor estratégico creciente. Su incorporación a la oferta turística genera múltiples beneficios, algunos de ellos: diferenciación del destino, fomento del desarrollo local, sustitución de importaciones y sostenibilidad ambiental. En lo que respecta a Varadero, persisten diferentes brechas entre la producción local disponible y su efectiva incorporación a los servicios turísticos, además las limitaciones en infraestructura logística, los sistemas de almacenamiento y conservación, la fragmentación de los canales de distribución y las barreras normativas constituyen obstáculos que impiden aprovechar permanentemente los productos autóctonos. (Mintur Matanzas, 2025)

Por lo anterior es necesario diversificar la oferta turística, incrementar la calidad percibida y lograr una mayor integración entre el sector turístico y el productivo local. Esto responde a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente aquellos relacionados con el desarrollo de las cadenas productivas (134, 139), financiamiento al sector agropecuario (127), la sustitución de importaciones (170; y Objetivo 3 del Programa de Gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía), el fomento de la producción nacional y el perfeccionamiento de la gestión logística de las empresas estatales y del sector no estatal (199, 200, 201; y Objetivo 5 del Programa de Gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía). (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021; Gobierno República de Cuba, 2026)

Social y económicamente, una distribución eficiente de productos autóctonos (artesanías, alimentos, bebidas tradicionales) potencia el desarrollo local, genera empleos y fortalece la identidad cultural en el destino.

La revisión de tesis de maestría defendidas en Cuba, con especial atención las de la Universidad de Matanzas, permite constatar que si bien existen investigaciones sobre logística turística, gestión de la cadena de suministros en hotelería y estudios sobre productos autóctonos, no se identifican investigaciones que aborden de manera integral el diseño de una estrategia logística específica para la distribución de este tipo de producto en el destino Varadero, considerando la complejidad de los actores (estatales, privados, cooperativas, Mipymes) y las particularidades del entorno.

A partir de lo anteriormente expuesto se observa una brecha entre la creciente demanda turística por experiencias auténticas y productos locales, y las deficiencias en los sistemas de logística y distribución que deben satisfacerlas. Esto se manifiesta en baja disponibilidad y rotura de stock (existencias) de productos autóctonos en las instalaciones turísticas, falta de sistematización en los canales de comercialización, altos costos logísticos por ineficiencias en el transporte y almacenamiento, y débil articulación entre productores locales y entidades turísticas.

Todo lo analizado hasta aquí, en síntesis, constituye la **situación problemática** que fundamenta la investigación, lo cual permite formular como **problema científico** ¿Cómo contribuir a la mejora de la distribución de productos autóctonos en el destino turístico Varadero?

Objetivo general: Diseñar una estrategia logística para la distribución de productos autóctonos en el destino turístico Varadero que contribuya a la mejora del proceso.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente los conceptos de logística, distribución y cadena de suministros aplicados a la gestión turística de productos autóctonos.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso de distribución de productos autóctonos en el destino Varadero, identificando sus principales deficiencias y potencialidades.
3. Elaborar una estrategia logística que integre los actores, flujos y procesos claves para la distribución de productos autóctonos.
4. Validar la pertinencia y viabilidad de la estrategia propuesta.

El **objeto de estudio** lo constituye el proceso de logística y distribución de productos autóctonos; mientras que el **campo de acción** se centra en la estrategia logística para la distribución de productos autóctonos en el destino turístico Varadero.

Como **hipótesis** se formula la siguiente: si se diseña una estrategia logística basada en la integración de los actores claves (productores, comercializadores, instalaciones turísticas) y la optimización de los flujos de información y materiales, entonces se contribuirá a la mejora de la distribución de productos autóctonos, en cuanto a su disponibilidad y competitividad en el destino turístico Varadero.

Se determina como **variable independiente**: la estrategia logística basada en la integración de los actores claves, y como **variable dependiente**: mejora de la distribución de productos autóctonos en el destino turístico Varadero.

A continuación, se analizan las variables independientes y dependientes de la siguiente manera:

Variables	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
VARIABLE INDEPENDIENTE Estrategia logística basada en la integración de los actores claves.	Estrategia logística basada en la integración de los actores claves (productores, comercializadores, instalaciones turísticas) y la optimización de los flujos de información y materiales.	Pertinencia de la estrategia.	Claridad de los objetivos estratégicos. Coherencia con Lineamientos del PCC. Adecuación al contexto de Varadero. Actualidad de fundamentos teóricos.	Juicio de expertos (cuestionario).
		Estructura y componentes de la estrategia.	Estructura y organización de las fases Definición de actores y responsabilidades. Integración de flujos (materiales, información). Factibilidad operativa de las acciones.	
		Viabilidad y aplicabilidad.	Disponibilidad de recursos necesarios. Capacidad institucional para implementación. Identificación de barreras potenciales. Claridad de mecanismos para superar barreras.	
VARIABLE DEPENDIENTE Mejora de la distribución de productos autóctonos en el destino turístico Varadero.	Mejora de la distribución de productos autóctonos, en cuanto a disponibilidad y competitividad en el destino turístico Varadero.	Contribución esperada.	Contribución al encadenamiento productivo local. Mejora de la eficiencia en la distribución. Fortalecimiento de autenticidad de la oferta. Aportes a la sustitución de importaciones.	Juicio de expertos (cuestionario).

La investigación se sustenta en un paradigma mixto (cuali-cuantitativo). Se emplean métodos teóricos: el histórico-lógico, para establecer los antecedentes; el analítico-sintético, para el estudio de las categorías; el inductivo-deductivo, para el razonamiento lógico. Como métodos empíricos: análisis documental (normativas,

estrategias de desarrollo, informes), observación científica, directa en puntos de venta y almacenes, entrevistas (directivos de empresas turísticas, jefes de abastecimiento, representantes del gobierno municipal, propietarios de cooperativas), y cuestionarios para evaluar la necesidades y capacidades de actores involucrados. El diseño de la estrategia se apoya en métodos de planificación estratégica, método de criterios de expertos y análisis cualitativo.

La tesis se justifica por su pertinencia teórica, práctica, metodológica, social, y económica. En cuanto al aporte teórico, la sistematización de conceptos de logística aplicados al contexto de productos autóctonos en destinos turísticos cubanos. Desde el punto de vista práctico, la propuesta de una estrategia logística diseñada para su implementación en Varadero, que constituye una herramienta para la toma de decisiones de los actores involucrados (gobierno, empresas turísticas, Mipymes, cooperativas), contribuyendo a la eficiencia económica, la sustitución de importaciones y la autenticidad de la oferta turística. En cuanto a lo metodológico, el enfoque adoptado para el diseño de una propuesta de estrategia para mejorar las relaciones con los proveedores locales. La investigación tiene un impacto económico, ya que el diseño está adaptado a las condiciones de la logística turística para los productos autóctonos comercializables en el destino Varadero, que permitiría obtener una gestión más efectiva de la relación con los proveedores por lo que debe y la reducción de la incertidumbre. El impacto social estará dado por la posibilidad de brindar un mejor servicio final al cliente, y como soporte a la generación de empleo.

Para su presentación el trabajo se estructura de la forma siguiente: un capítulo 1, que contiene fundamentación teórica sobre logística y distribución, cadena de suministro en el sector turístico; un capítulo 2, en el cual se elabora el modelo metodológico seguido; un capítulo 3 que presenta la validación del modelo teórico propuesto; un cuerpo de conclusiones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada, y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se muestran los referentes teóricos que fundamentan esta investigación, como resultado de la revisión y valoración de la bibliografía consultada. Se presenta una sistematización sobre la evolución y desarrollo de la gestión logística turística, particularizando en los productos autóctonos, con todos los procesos que se llevan a cabo en la cadena de suministro que se genera. La revisión de la literatura especializada y otras fuentes de información brindan la posibilidad de relacionar el estado del conocimiento con la práctica para la comprensión de la investigación que se expone en la presente tesis de maestría. Es por ello que se estructura el capítulo de un modo que permita, a partir de un hilo conductor (figura 1), seguir una secuencia lógica que incluye los referentes conceptuales y prácticos, así como presentar las tendencias internacionales de los estudios sobre los temas abordados y los resultados en Cuba.

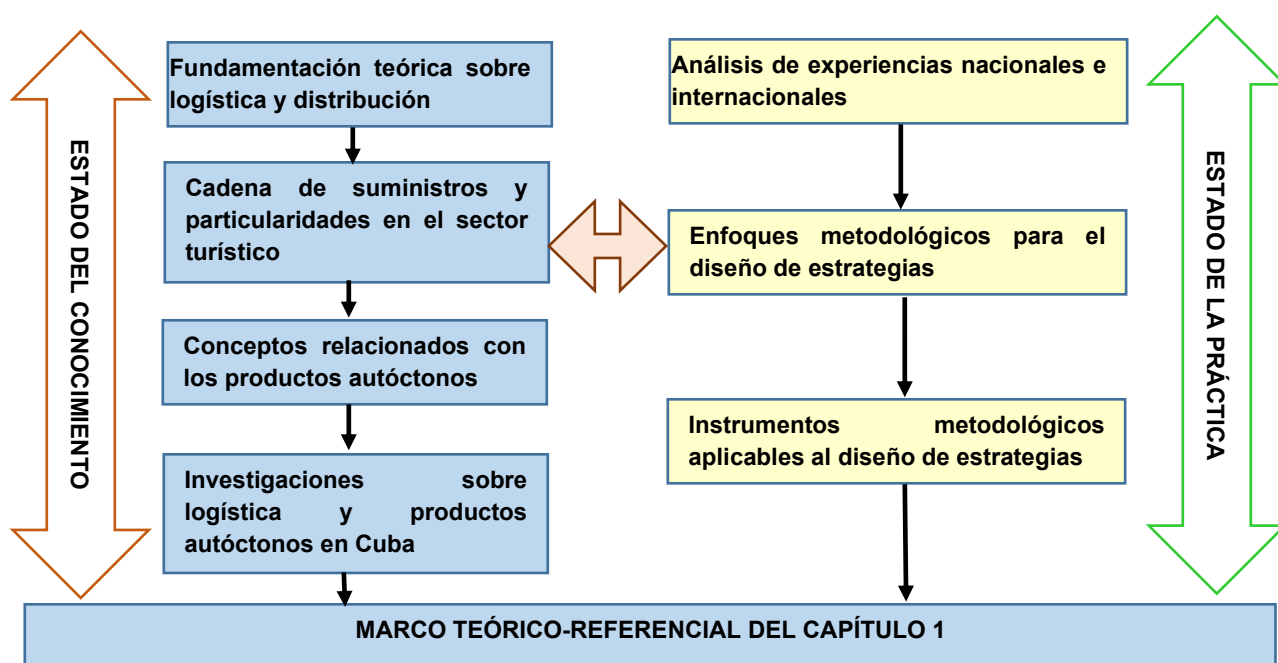


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico-referencial del capítulo 1. Elaboración propia.

1.1: Fundamentos teóricos de la logística y la distribución.

1.1.1: Evolución conceptual de la logística.

La logística, como disciplina, ha experimentado una notable evolución desde sus orígenes militares hasta convertirse en un pilar fundamental de la gestión empresarial contemporánea. El término logistique (logística) fue empleado por primera vez por el militar francés Antoine-Henri Jomini en el siglo XIX, refiriéndose al arte de mover y abastecer las tropas. No obstante, es en la segunda mitad del siglo XX, cuando la logística trasciende el ámbito militar para integrarse en la gestión empresarial, impulsada por la creciente complejidad de los mercados y la necesidad de optimizar los flujos de materiales e información. La evolución de la logística puede sintetizarse en cuatro etapas fundamentales:

Tabla 1.1: Etapas evolutivas de la Logística.

Etapas	Periodo	Características Principales
Logística fragmentada.	1950-1960	Enfoque funcional: transporte, almacenamiento, inventarios gestionados de forma independiente
Logística integrada.	1970-1980	Integración de funciones bajo una misma dirección; aparición del concepto de costo total.
Logística como ventaja competitiva.	1990-2000	La logística se considera fuente de diferenciación; énfasis en la calidad del servicio al cliente.
Logística en la cadena de suministro.	2000 - Actualidad	Extensión más allá de la empresa; integración con proveedores y clientes; gestión de redes de valor; tecnología de la información y las comunicaciones. Logística de respuesta al servicio; comportamiento inter empresas

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez et al, 2007.

En la actualidad, la logística ha trascendido su concepción tradicional para convertirse en un elemento estratégico que influye directamente en la competitividad empresarial. Christopher (2021) sostiene que “la competencia ya no es entre empresas individuales,

sino entre cadenas de suministro”, lo que evidencia la necesidad de adoptar una perspectiva sistémica e integradora.

A lo largo de su desarrollo evolutivo han sido numerosos los autores que han expresado sus diferentes criterios acerca del término logística, a continuación, se exponen algunas de estas definiciones.

- En opinión de Gómez Acosta, Acevedo, & et al (2007) la logística es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño, dirección y operación de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos, costos, lugar y la información demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.
- Ballou (2018) define la logística como “la parte de la gestión de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requisitos del cliente “. Esta definición ampliamente aceptada, incorpora tres elementos esenciales: la integración de flujo (materiales, informativos y financieros), la orientación al cliente y la búsqueda de la eficiencia.
- El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define la logística como aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores. (Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP, 2025).
- Por otra parte, la logística es definida por la Real Academia Española (RAE) como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. (Real Academia Española, 2026).

De lo anterior, además de otras fuentes consultadas, se evidencia el consenso entre los diferentes autores al considerar que la logística se ocupa de la gestión del flujo físico –y a la par de los flujos informativos y financiero monetario– que comienza en la fuente de suministro y termina en el punto de consumo. El autor de esta investigación se acoge a la definición que ofrece Ballou (2018), al ser esta ampliamente aceptada, además que incorpora tres elementos esenciales para el objeto de esta investigación: la integración de los flujos, la orientación al cliente y la búsqueda de la eficiencia.

1.1.2: Principios y tendencias actuales de la logística.

Entre los principios que rigen la gestión logística contemporánea, destaca:

1. Orientación al cliente: el diseño del sistema logístico debe partir de las necesidades y expectativas del consumidor final.
2. Gestión de proceso: enfoque transversal que supera la estructura funcional tradicional.
3. Visión sistémica: la optimización global prevalece sobre la eficiencia individual de cada componente.
4. Enfoque de costo total: las decisiones se evalúan considerando su impacto en el costo total logístico, no sólo en partidas específicas.
5. Integración y colaboración: establecimiento de relaciones de cooperación con proveedores y clientes.

Las tendencias actuales en logística que resultan pertinentes para esta investigación incluye:

1. Logística 4.0: incorporación de tecnologías digitales (IoT, big data —grandes datos—, inteligencia artificial) para la optimización en tiempo real.
2. Logística verde: la integración de criterios de sostenibilidad ambiental, en el diseño y operación de sistemas logísticos.
3. Omnicanalidad: convergencia de canales físicos y digitales para ofrecer experiencias integradas al cliente.
4. Logística colaborativa: modelos de cooperación entre actores para compartir recursos y capacidades.

1.1.3: La distribución: concepto, funciones y canales.

La distribución constituye uno de los subsistemas fundamentales de la logística. Según Kotler y Keller (2019), la distribución comprende “el conjunto de actividades que realizan las empresas para hacer que los productos estén disponibles para los consumidores en las cantidades adecuadas, en el momento oportuno y en el lugar apropiado”.

Las funciones esenciales de la distribución son:

1. Fraccionamiento: adecuación de grandes volúmenes de producción a las cantidades demandadas por los clientes.
2. Surtidos: reunión de productos de diferentes orígenes para satisfacer las necesidades de los consumidores.
3. Almacenamiento: regulación entre los ritmos de producción y consumo.
4. Transporte: desplazamiento físico de los productos en el espacio.
5. Información: transmisión de datos sobre mercados, productos y consumidores.
6. Contacto y negociación: establecimiento de relaciones comerciales con los clientes.

Los canales de distribución pueden clasificarse según su longitud en directos (productor-consumidor) e indirectos (con intermediarios). La elección del canal depende de múltiples factores: naturaleza del producto, características del mercado, capacidades del productor y objetivos estratégicos. A criterio del autor de esta investigación, en el contexto de productos autóctonos para el turismo, la complejidad se incrementa por la multiplicidad de actores (productores estatales, cooperativas, emprendedores privados, instalaciones turísticas, comercializadoras) y la necesidad de garantizar la autenticidad y trazabilidad de los productos.

1.2: La cadena de suministro en el sector turístico: particularidades y actores.

1.2.1: Especificidades de la cadena de suministro turística.

El sector turístico presenta particularidades que condicionan la gestión de su cadena de suministro. A diferencia de la industria manufacturera, donde predominan los flujos de productos tangibles, en turismo convergen componentes tangibles e intangibles, que deben integrarse para ofrecer una experiencia coherente al cliente.

Zhang, Song, & Huang (2020) identifican las siguientes especificidades de la cadena de suministro turística:

1. Perishability (carácter perecedero): los servicios turísticos no pueden almacenarse; la capacidad no utilizada (una habitación vacía, un asiento en un restaurante) constituye una pérdida irrecuperable.
2. Intangibilidad: el alto componente intangible dificulta la estandarización y evaluación previa de la calidad.
3. Inseparabilidad: producción y consumo ocurren simultáneamente, lo que exige una coordinación precisa entre los diferentes proveedores.
4. Heterogeneidad: la variabilidad en la prestación de servicios dificulta la uniformidad de la experiencia.
5. Estacionalidad: la concentración de la demanda en determinados períodos genera picos que tensionan la capacidad logística.

A estas características se añade la complejidad derivada de la multiplicidad de proveedores que intervienen en la experiencia turística: alojamiento, alimentación, transporte, actividades complementarias. La coordinación entre estos actores constituye un desafío central para la gestión de la cadena de suministro turística.

1.2.2: Modelos de cadena de suministro aplicadas al turismo.

La literatura especializada ha propuesto diferentes modelos para conceptualizar la cadena de suministro turístico:

1. Modelo de cadena de suministro turística vertical: enfatiza la relación entre operadores turísticos y proveedores del servicio. Los grandes turoperadores actúan como integradores que diseñan paquetes combinando diferentes componentes.
2. Modelo de red de valor turístico: propuesto por Zhang & Murphy (2019), supera la visión lineal de la cadena para concebir una red de relaciones en la que múltiples actores co-crean valor para el turista. Este modelo resulta particularmente útil para analizar destinos con alta presencia de actores locales y productos autóctonos.
3. Modelo de ecosistema turístico: perspectiva más reciente que incorpora la dimensión territorial y las interrelaciones con el entorno social, cultural y ambiental. En este modelo, los productos autóctonos se entienden como manifestaciones del patrimonio cultural que aportan autenticidad al destino.

1.2.3: Actores claves en la cadena de suministro turística cubana.

En el contexto cubano, la cadena de suministro turística presenta una estructura particular derivada del modelo económico socialista en proceso de actualización. Los principales actores son (tabla 1.2):

Tabla 1.2: Actores participantes en la cadena de suministro turística.

Actor	Descripción	Rol en la distribución de productos autóctonos
Productores estatales	Empresas agropecuarias, industrias alimentarias, artesanías estatales	Proveedores tradicionales con capacidad productiva pero frecuentes limitaciones logísticas
Cooperativas	Cooperativas de producción agropecuaria (CPA), cooperativas de créditos y servicios (CCS), cooperativas no agropecuarias (CNA).	Fuente creciente de productos locales; requieren canales de comercialización adecuados.
Mipymes emprendedores privados y	Pequeñas y medianas empresas, trabajadores por cuenta propia.	Nuevos actores con flexibilidad operativa; enfrentan barreras de acceso al sector turístico.
Mayoristas comercializadoras	Empresas como CIMEX, Caracol, ITH.	Gestión centralizada de la distribución; canales establecidos pero con rigideces.
Instalaciones turísticas	Hoteles, restaurantes, entidades de alojamiento y gastronomía.	Punto final de consumo; demandan regularidad, calidad y autenticidad.
Gobierno municipal	Administración local, consejos de la administración municipal.	Rol de articulación y regulación; gestión del desarrollo local.

Fuente: elaboración propia.

La particularidad del sistema cubano radica en la coexistencia de actores con diferentes formas de propiedad (estatal, cooperativa, privada) que debe articularse en un marco regulatorio que combina planificación centralizada con mecanismos de

mercado. Esta complejidad exige estrategias logísticas que consideren las especificidades institucionales y normativas del concepto.

1.3: Productos autóctonos como recurso para la competitividad del destino: cultura, identidad y desarrollo local.

1.3.1: Conceptualización de productos autóctonos.

El término autóctono procede del griego autókhthon (auto=propio, khthon=tierra), refiriéndose a aquello originario del lugar donde se encuentra. En el ámbito turístico, los productos autóctonos se definen como aquellos bienes y servicios que:

1. Se producen en el territorio (región o país, por ejemplo, Matanzas) utilizando recursos locales.
2. Incorporan conocimientos, técnicas y tradiciones propias de la cultura, la historia y prácticas locales.
3. Reflejan la identidad y el patrimonio del destino.
4. Contribuyen a diferenciar la oferta turística.
5. Suelen valorarse por su autenticidad, su vínculo con el territorio y su contribución a la economía local.

Simoni (2021) distingue entre productos autóctonos y productos típicos, señalando que mientras los segundos pueden ser producidos fuera del territorio manteniendo ciertas características, los primeros, están intrínsecamente ligados al lugar de origen, de modo que su autenticidad depende de su arraigo territorial.

En el contexto cubano, los productos autóctonos abarcan una amplia gama que incluye:

1. Artesanías (textiles, cerámica, madera, cuero).
2. Productos agroalimentarios (café, cacao, miel, frutas, ron, tabaco).
3. Productos cosméticos naturales (derivados de la miel, aloe vera).
4. Manifestaciones culturales (música, danza, tradiciones).

1.3.2: Aportes a los productos autóctonos a la competitividad del destino.

La competitividad de un destino turístico depende de su capacidad para atraer visitantes y generar experiencias satisfactorias de manera sostenible. Desde la

perspectiva del modelo de Ritchie & Crouch (2019), la competitividad turística se sustenta en cinco pilares fundamentales: recursos principales, recursos de soporte, gestión del destino, condiciones de demanda y factores de calificación.

Los productos autóctonos contribuyen a la competitividad en múltiples dimensiones:

1. Diferenciación y autenticidad: en un mercado turístico globalizados, donde los destinos enfrentan creciente competencias, los productos autóctonos constituyen un factor de diferenciación que permite construir identidades distintivas. La autenticidad, entendida como la percepción de que la experiencia es genuina y no fabricada para el consumo turístico, se ha convertido en un atributo valorado por segmentos recientes de turistas (Yeoman & McMahon-Beattie, 2020).
2. Enriquecimiento de la experiencia turística: la incorporación de productos autóctonos amplía las posibilidades de experiencia del visitante, más allá del alojamiento y la gastronomía básica. La posibilidad de adquirir productos locales, conocer sus procesos de elaboración y conectar con las tradiciones del lugar añade valor a la estancia y favorece el recuerdo post-viaje.
3. Sostenibilidad y desarrollo local: la integración de productos autóctonos en la cadena de valor turística contribuye a retener en el territorio los beneficios económicos del turismo, reduciendo fugas y fortaleciendo las economías locales. Adicionalmente, promueve prácticas productivas respetuosas con el medio ambiente y contribuye a la preservación de saberes tradicionales.
4. Sustitución de importaciones: en el contexto cubano, el fomento de productos autóctonos adquiere relevancia adicional por su contribución a la sustitución de importaciones, objetivo estratégico plasmado en los Lineamientos del PCC. La reducción de la dependencia de productos importados para el sector turístico mejora la balanza comercial y disminuye la vulnerabilidad.

La relación entre productos autóctonos y cultura es intrínseca y bidireccional. Por un lado, los productos autóctonos son expresiones de la cultura material de una comunidad; por otro, contribuyen a su reproducción y transmisión. Este vínculo plantea consideraciones importantes para su gestión turística.

Urry & Larsen (2021) señalan que la mirada turística se dirige hacia aquello que resulta distintivo del lugar visitado. Los productos autóctonos al condensar elementos de la cultura local, se convierten en objetos de esa mirada, funcionando como souvenirs (recuerdos) que permiten al turista llevarse consigo un fragmento de la experiencia. Sin embargo, esta dinámica conlleva riesgos de mercantilización y desnaturalización cuando los productos son adaptados excesivamente a los gustos del visitante, perdiendo su autenticidad.

En el contexto cubano, autores como González (2022) destacan la importancia de los productos autóctonos como vehículos de identidad nacional, que trascienden su valor comercial para convertirse en portadores de significados culturales. La producción artesanal, las tradiciones culinarias y las manifestaciones culturales asociadas al territorio constituyen patrimonio inmaterial que merece ser protegido y valorado.

1.3.3: Contribución de los productos autóctonos al desarrollo local.

El desarrollo local se define como un proceso endógeno de crecimiento económico y mejora de la calidad de vida en un territorio, basado en la movilización de sus recursos y capacidades. La integración de productos autóctonos en la cadena de valor turística constituye un mecanismo efectivo para promover el desarrollo local por varias razones:

1. Encadenamientos productivos: genera vínculos entre el sector turístico y otros sectores de la economía local (agricultura, manufactura, servicios).
2. Empleo y emprendimiento: crea oportunidades de ocupación, especialmente para grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, residentes rurales).
3. Fortalecimiento de capacidades: estimula la formación de competencias en producción, comercialización y gestión).
4. Anclaje territorial: favorece la retención de valor en el territorio.

En el caso específico de Varadero, destino turístico de amplia concentración hotelera, con limitado territorio municipal, el fomento de productos autóctonos requiere considerar los vínculos con municipios vecinos (Matanzas, Martí, Jovellanos, Colón) que puedan actuar como retaguardia productiva, generando relaciones de complementariedad territorialidad frente a factores externos.

1.4: Análisis de experiencias nacionales e internacionales en la gestión logística de productos autóctonos para el turismo.

1.4.1: Experiencias internacionales.

Una revisión de las experiencias internacionales existentes en este campo permite identificar algunas de ellas, como:

- Modelo de los Productos de la Tierra (Italia).

Italia constituye un referente internacional en la integración de productos autóctonos en la oferta turística. El programa *Prodotti della Terra* (Productos de la Tierra), impulsados por la región de Emilia-Romaña, establece un sistema de certificación, trazabilidad y promoción de productos agroalimentarios tradicionales vinculados al territorio.

La estrategia se estructura en:

1. Centros de acopio territoriales: infraestructura de almacenamiento y consolidación que reducen los costos de transporte de pequeños productores.
2. Plataformas de comercialización regionales: centrales de compra que negocian con grandes compradores (cadenas hoteleras, restaurantes) garantizando condiciones favorables a los productores.
3. Sistemas de información integrados: plataformas digitales que conectan ofertas y demandas, permitiendo la planificación de la producción según las necesidades del sector turístico.

Los resultados obtenidos incluyen un incremento del 30% en la utilización de productos autóctonos en la restauración turística y una reducción significativa de los costos logísticos por unidad transportada (Regione Emilia-Romagna, 2022).

- Programa Sabores de Costa Rica (Costa Rica).

El Instituto Costarricense de Turismo (ICT) desarrolla desde el 2015 el programa *Sabores de Costa Rica*, orientado a vincular la producción agropecuaria local con el sector turístico. El programa combina acciones de desarrollo de capacidades con intervenciones logísticas específicas.

Entre las estrategias implementadas destacan:

1. Ferias de enlace: espacios de encuentro entre productores y compradores turísticos que facilitan la formalización de acuerdos comerciales.

2. Rutas gastronómicas: circuitos turísticos que integran visitas a productores con experiencias culinarias, generando demanda estable.
3. Sistemas de distribución colaborativa: agrupación de pequeños productores para compartir recursos de transporte y almacenamiento, con apoyo del ICT.

La evaluación del programa evidencia un incremento del 25% en las compras de productos locales por parte de empresas turísticas y la creación de 1500 nuevos empleos vinculados a la producción para el turismo (Instituto Costarricense de Turismo - ICT, 2023).

- Farm-to-table (de la granja a la mesa) en destinos caribeños (Jamaica, República Dominicana).

Esta iniciativa ha sido adoptada por varios destinos caribeños como estrategia para reducir la dependencia de importaciones alimentarias y mejorar la autenticidad de la oferta gastronómica.

El modelo operativo se basa en:

1. Acuerdos de compra directa: hoteles y restaurantes establecen contratos con productores locales, que garantizan volúmenes y precios estables.
2. Logística inversa: aprovechamiento de los vehículos que abastecen a los hoteles para transportar productos locales a los viajes de retorno.
3. Huertos hoteleros: producción interna de ciertos productos (hierbas aromáticas, vegetales) que complementa las compras externas.

Los resultados en Jamaica muestran que los hoteles participantes han incrementado la proporción de productos locales adquiridos del 15% al 45% en cinco años, con ahorros significativos en costos logísticos (Jamaica Tourist Board - JBT, 2022).

1.4.2: Experiencias nacionales.

En el ámbito nacional se identifican:

- Cadena de suministro del tabaco torcido (Pinar de Río).

La industria tabacalera cubana presenta un sistema logístico consolidado para el tabaco torcido (habano), que puede aportar lecciones para otros productos autóctonos.

El modelo combina:

1. Sistema de acopio descentralizado: 156 centros de acopio en zonas productoras que reciben la hoja y realizan la primera clasificación.

2. Almacenamiento centralizado: instalaciones especializadas para el añejamiento y la conservación.
3. Red de distribución controlada: comercialización a través de Habanos S.A.

Si bien este modelo responde a las particularidades del tabaco, elementos como la combinación de acopio descentralizado con almacenamiento centralizado y la integración vertical de la cadena, pueden resultar pertinentes para otros productos.

- Experiencia de la cooperativa Frutas Selectas (Artemisa).

La cooperativa Frutas Selectas, de Artemisa, ha desarrollado un esquema innovador de suministro de frutas tropicales a hoteles de Varadero. La experiencia incluye:

1. Programación de cosecha, según la demanda hotelera: ajuste de la fecha de recolección a los requerimientos de los hoteles.
2. Sistema de transporte coordinado: utilización de los vehículos de la cooperativa para entregas directas, evitando intermediarios.
3. Control de calidad en origen: inspección previa al despacho que reduce rechazos y devoluciones.

A pesar de sus logros, esta última experiencia enfrenta desafíos, relacionados con la estacionalidad de la producción, la falta de infraestructuras de almacenamiento en frío y las dificultades para escalar la experiencia a mayor volumen de producción.

Una revisión de investigaciones realizadas en Cuba, en particular tesis de maestría, evidencia que, si bien resultan relevantes sobre aspectos parciales de la problemática de la gestión logística de productos autóctonos para el turismo, no se aprecia un abordaje integral de estrategias logísticas para la distribución de productos autóctonos en Varadero, considerando la especificidad de estos productos y la complejidad del entramado de actores en el contexto cubano actual. (tabla 1.3)

La revisión de tesis de maestría defendidas en Cuba revela un creciente interés por la temática de logística y productos autóctonos, aunque con énfasis diferenciado:

Tabla 1.3: Tesis de maestría defendidas en Cuba sobre la temática de logística de productos locales.

Autor/a	Institución	Año	Título	Aportes principales
Pérez Hernández, L.	UM	2020	Procedimiento para la gestión de la cadena de suministro en hoteles todo incluido de Varadero.	Enfoque en compras y almacenes hoteleros; limitado análisis de productos locales.
Rodríguez Alfonso, Y.	CETUR	2021	Estrategias de comercialización de productos artesanales en el destino Trinidad.	Énfasis en marketing y promoción; escaso abordaje logístico.
García Martínez, R.	UH	2022	Encadenamientos productivos locales en destinos turísticos cubanos.	Enfoque macroeconómico y de desarrollo local; no profundiza en logística operativa.
Fernández Cabrera, M.	UM	2023	Logística de distribución de alimentos perecederos en el destino turístico Varadero.	Enfoque en alimentos importados; mención limitada a producción local.

Fuente: elaboración propia.

1.5: Consideraciones metodológicas para el diseño de estrategias en el contexto cubano.

1.5.1: Concepto y tipología de estrategias.

El término “estrategia”, proveniente del griego strategos (general), ha sido ampliamente utilizado en el ámbito empresarial desde los trabajos seminales de Ansoff, Chandler y Porter. (RevisionDojo, 2025) En el contexto de esta investigación, se asume la definición de Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2019), quienes conciben la estrategia como un patrón en el flujo de decisiones, que puede ser internacional o emergente.

La construcción de una posición que sea tan sólida y flexible que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento tanto de las fuerzas

internas como externas a la misma, constituye la esencia de las estrategias. (Bartumeu Alvarez, 2018)

Por tanto, desde una perspectiva funcional, la estrategia logística se define como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a diseñar y operar el sistema logístico de manera que contribuya a los objetivos estratégicos de la organización (Ballou, 2018). En el ámbito territorial, como es el caso de esta investigación, la estrategia logística trasciende los límites de una organización para abarcar la coordinación de múltiples actores en un territorio.

Una parte esencial de la logística es la **estrategia de distribución** que se refiere al plan, los métodos y enfoques que una empresa utiliza para hacer llegar sus productos o servicios al cliente final de la manera más eficiente y rentable posible. Incluyen decisiones sobre los canales de distribución, la logística, el almacenamiento y la gestión de inventarios. (Mecalux News, 2025) & (ClickandCargo, 2025)

Arango (2023) cita como razones e importancia de tener una buena estrategia de distribución:

- Permite a las empresas llegar a su público objetivo de manera más amplia y accesible.
- Garantiza que los clientes reciban los productos o servicios de manera rápida y eficiente, lo que contribuye a aumentar el grado de satisfacción del consumidor.
- Es fuente de ventaja competitiva y contribuye a la optimización de los costos; ya que al elegir los canales adecuados se pueden minimizar los gastos de transporte, almacenamiento y gestión de inventario.

Las estrategias de distribución pueden clasificarse en las tipologías principales siguientes (cuadro 1.1):

Cuadro 1.1: Tipologías de estrategias de distribución.

Tipo de estrategia	Contenido
Estrategia de distribución intensiva	Consiste hacer que los artículos estén disponibles en el mayor número de puntos de venta posible para que los consumidores los encuentren con facilidad. Por ejemplo, una empresa de alimentación y bebidas reparte sus productos en tiendas, supermercados, restaurante, etc.
Estrategia de distribución selectiva	La mercancía sólo se puede adquirir en ciertos puntos de venta que cumplen con requisitos específicos, lo que refuerza el control sobre la marca. Ejemplo, empresas de dispositivos electrónicos comercializan sus artículos a través de tienda especializadas
Estrategia de distribución exclusiva	Se otorga a un único distribuidor el derecho exclusivo para vender los productos en una región o mercado determinado. Así se asegura un alto nivel de atención al cliente.
Estrategia de distribución directa	La empresa entrega directamente al consumidor final, sin intermediarios, ya sea mediante tiendas físicas o ventas en línea.
Estrategia de distribución indirecta	Se utilizan mayoristas, distribuidores o minoristas para llegar al consumidor final.
Estrategia de distribución <u>dropshipping</u>	El vendedor sólo envía los pedidos directamente desde el proveedor o fabricante al cliente final; mediante plataformas en línea, permitiendo que las marcas reciban pedidos y los envíen desde los proveedores sin tener inventario propio.

Fuente: elaboración propia a partir de (Mecalux News, 2025).

1.5.2: Enfoques para el diseño de estrategias.

La literatura especializada propone diversos enfoques metodológicos para el diseño de estrategias (tabla 1.4):

Tabla 1.4: Enfoques metodológicos para el diseño de estrategias.

Enfoque	Características	Aplicabilidad
Enfoque racional-normativo	Secuencia planificada: diagnóstico, formulación, implementación, evaluación	Contextos estables, objetivos claros, control centralizado
Enfoque emergente	La estrategia se configura mediante acciones adaptativas	Entornos complejos, múltiples actores con autonomía
Enfoque participativo	Incorporación activa de los actores involucrados	Problemas con múltiples partes interesadas, necesidad de legitimidad
Enfoque sistémico	Visión integral de interrelaciones y retroalimentaciones	Sistemas complejos con interdependencias significativas

Fuente: elaboración propia.

Para esta investigación, se adopta un enfoque sistémico-participativo, que combina:

1. La visión integral de las interrelaciones entre actores y procesos (enfoque sistémico).
2. La incorporación de los criterios de los actores involucrados en el diseño (enfoque participativo).
3. La flexibilidad para adaptarse a las particularidades del contexto cubano (enfoque emergente).

1.5.3: Particularidades del contexto cubano para el diseño de estrategias logísticas.

El diseño de estrategias en el contexto cubano presenta especificidades que deben ser consideradas:

- *Marco normativo:* el sistema logístico opera dentro de un marco regulatorio que incluye disposiciones sobre:
 1. Comercialización mayorista y minorista.
 2. Precios y formación de precios.
 3. Contratación económica entre actores de diferentes formas de propiedad.
 4. Transporte de carga y movimiento de mercancías.
 5. Importación y exportación.

Dentro de estas normativas se pueden citar:

- Resolución 47 de 2020. Reglamento de la Logística de Almacenes para las entidades que operan en la economía nacional. (MINCIN, 2020)
- Decreto 29 de 2020. Decreto 29 de 2020. De la gestión de inventario. (Consejo de Ministros, 2021)
- Resolución 167 de 2020. Regulaciones para la gestión de los inventarios de las entidades de la economía que participan en el comercio interno. (MINCIN, 2021)
- Decreto 143 de 2025. De la comercialización de productos agropecuarios y forestales. (Consejo de Ministros, 2026)
- Resolución 16 de 2026. Reglamento para la comercialización de la producción agropecuaria y forestal. (Ministerio de la Agricultura, 2026)

Entre otras.

- *Estructura institucional*: coexisten actores estatales, cooperativas y privados con diferentes capacidades, incentivos y restricciones. La articulación entre estos actores requiere considerar:
 1. Las competencias de los organismos rectores y empresas estatales.
 2. Las posibilidades y limitaciones de las nuevas formas de gestión (Mipymes, cooperativas no agropecuarias).
 3. El rol del gobierno como articulador territorial.
- *Condiciones de infraestructura*: el sistema logístico enfrenta limitaciones en:
 1. Capacidad de almacenamiento (especialmente el refrigerado).
 2. Estado de la red vial.
 3. Disponibilidad de medios de transporte.
 4. Sistemas de información y comunicaciones.
- *Recursos humanos*: existen fortalezas en formación profesional, pero también desafíos en:
 1. Especialización en logística.
 2. Capacidad de gestión en nuevos actores económicos.
 3. Rotación del personal calificado.
 4. Alta fluctuación.

1.5.4: Métodos y técnicas para el diseño de estrategias.

La elaboración de la estrategia logística propuesta se sustentará en un conjunto de métodos y técnicas (tabla 1.5):

Tabla 1.5: Métodos y técnicas para la elaboración de estrategias logísticas

Método/técnica	Aplicación
Análisis documental	Revisión de normativas, estrategias sectoriales, e informes de gestión
Análisis matriz DAFO	Identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
Mapeo de actores	Identificación y caracterización de los actores involucrados, sus intereses y relaciones
Análisis de proceso	Descripción y análisis de los flujos de materiales, información y finanzas
Matriz de planificación	Definición de objetivos, acciones, responsables, recursos y plazos
Método Delphi	Consulta a expertos para la validación de la propuesta (ver capítulo 3)

Fuente: elaboración propia.

1.6: Análisis de las metodologías precedentes asociados al diseño de estrategias para la distribución de productos.

Para la conformación de estrategias logísticas dirigidas a la distribución de productos autóctonos en destinos turísticos es necesario basarse en las metodologías y procedimientos existentes para este fin, a nivel tanto nacional como internacional.

Durante el proceso evolutivo que ha tenido el turismo en las últimas décadas, se han elaborado diversidad de procedimientos y metodologías, muchas enfocadas a desarrollar estrategias para la introducción de productos en el sector turístico. Su incremento ha complejizado la aplicación de los mismos, requiriéndose un análisis de algunos de ellos.

Una metodología a emplear puede ser la aproximación al enfoque de proyectos, tal y como la utilizan Ortiz Fúnez y Palacios Díaz (2018), que la aplican a la apertura de una tienda indígena lenca, recorriendo varias fases desde el análisis de la situación actual (macro y micro entorno), análisis interno, segmentación estratégica y estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico financiero, análisis del marco legal, y definición del modelo de negocio.

Por otro lado, Bartumeu Álvarez (2018) desarrolla una serie de estrategias de comercialización para el mejoramiento de las opciones de una agencia de viajes, a partir de un procedimiento metodológico en tres etapas –estructuradas en diversos pasos–, desde la definición del problema objeto de investigación y su marco conceptual, la evaluación de indicadores fundamentales de comportamiento, hasta llegar al rediseño de las estrategias de comercialización.

Díaz Medina (2021) desarrolló una investigación enfocada en la Distribución Comercial del Producto Turístico cubano, en la que analiza el desarrollo conceptual de esta variable del marketing, sus actores, en particular los que definen este proceso, los intermediarios comerciales, en los canales de distribución de productos turísticos y que culmina con una propuesta de modelo de distribución comercial.

Castaño de la Cruz (2022), por su parte, propone una estrategia orientada hacia el marketing logístico para empresas pertenecientes al sector de hotelería y turismo, y sustentado en la relación que tiene el marketing y la logística en conjunto, propone una estrategia que se utiliza para satisfacer las necesidades de los consumidores con enfoque logístico. Para ello sigue una metodología de cuatro fases (impacto logístico en las empresas de turismo, identificación de elementos claves de la estrategia de marketing logístico, la evaluación de la eficiencia de la estrategia de marketing logístico, y finalmente la validación de la estrategia de marketing logístico).

Mendoza Hernández (2018), aborda las relaciones con los proveedores como un importante eslabón de la cadena de suministro de una organización, constituyendo una necesidad diseñar estrategias que mejorarán las actividades del sistema de relaciones con los proveedores. En su trabajo elabora una propuesta de estrategias que permite perfeccionar la búsqueda, selección, negociación, contratación y evaluación de proveedores. Las estrategias propuestas permiten rediseñar, optimizar y procedimentar los métodos de trabajo en el área logística y una mayor satisfacción de los clientes debido a la mejora en el servicio.

Un resumen comparativo de las metodologías anteriores, permite definir los elementos que tienen en común con el problema de la presente investigación –enmarcadas de una u otra forma con el proceso de distribución–, y la consiguiente adecuación de los medios y herramientas empleados. (tabla 1.6)

Tabla 1.6: Resumen comparativo de metodologías precedentes.

Metodología	Autor(es)	Enfoque principal	Aplicación
Enfoque de proyectos	Ortiz Fúnez y Palacios Díaz (2018),	Apertura de punto de venta	Comercio local
Procedimiento metodológico para la mejora	Bartumeu Álvarez (2018)	Comercialización	Agencia de viajes
Modelo de distribución comercial	Díaz Medina (2021)	Marketing	Distribución Comercial del Producto Turístico
Estratégico	Castañó de la Cruz (2022),	Marketing logístico	Hotelería
Diseño de estrategias	Mendoza Hernández (2018)	Cadena de suministro d	Relaciones con los proveedores

Fuente: elaboración propia

1.7: Conclusiones parciales del capítulo 1.

El desarrollo del presente capítulo permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La logística ha evolucionado desde una concepción fragmentada y operativa hacia una visión integrada y estratégica, constituyéndose en un factor determinante de la competitividad empresarial. La distribución, como subsistema logístico, cumple funciones esenciales de fraccionamiento, surtido, almacenamiento, transporte, información y contacto, que resultan particularmente relevante para los productos autóctonos.
2. La cadena de suministro turística presenta especificidades que la diferencian de otros sectores: carácter perecedero, intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y estacionalidad. En el contexto cubano, esta cadena se caracteriza por la coexistencia de actores estatales, cooperativos y privados, con roles diferenciados y desafíos específicos de articulación.
3. Los productos autóctonos constituyen un recurso estratégico para la competitividad del destino por su contribución a la diferenciación, autenticidad y sostenibilidad de este. Su integración en la cadena de valor turística genera

beneficios económicos (sustitución de importaciones, desarrollo local), sociales (empleo, preservación de tradiciones) y culturales (fortalecimiento identitario).

4. El análisis de experiencias internacionales y nacionales revela la existencia de modelos y prácticas que pueden resultar pertinentes para el contexto de Varadero. La revisión de diversas investigaciones en Cuba permite al autor evidenciar un vacío en cuanto a estrategias logísticas específicas para productos autóctonos en destinos turísticos, al no abordarse integralmente esta problemática, lo que legitima la pertinencia del estudio propuesto y constituye el punto de partida para el desarrollo de los capítulos siguientes, orientados al diagnóstico empírico y la elaboración de la propuesta estratégica.
5. Las estrategias de distribución son un elemento clave en el éxito de las operaciones logísticas y comerciales, por lo que la elección de la estrategia correcta es crucial para garantizar que los productos lleguen a los clientes de manera adecuada. La revisión bibliográfica permitió conocer y analizar diferentes metodologías sobre diseño de estrategia, identificando como rasgos comunes los siguientes: interactividad entre la empresa y el entorno; implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo, el establecimiento de políticas y objetivos a corto plazo o de carácter operativo, en correspondencia con lo anterior la adecuación de los medios, y el direccionamiento a la mejora de la competitividad para lo que se puede cuestionar la naturaleza y estructura de los actores implicados.
6. El diseño de estrategias en el contexto cubano requiere considerar las particularidades del marco normativo, la estructura institucional, las condiciones de infraestructura y las capacidades de recursos humanos. En esta investigación se adopta un enfoque sistémico-participativo que integra la visión integral de las interrelaciones con la incorporación activa de los actores involucrados.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AUTÓCTONOS EN VARADERO.

En este capítulo se expondrá la herramienta metodológica utilizada para el diseño de la estrategia logística para la distribución de productos autóctonos en el objeto de estudio. La estructura del capítulo es la siguiente (figura 2.1):

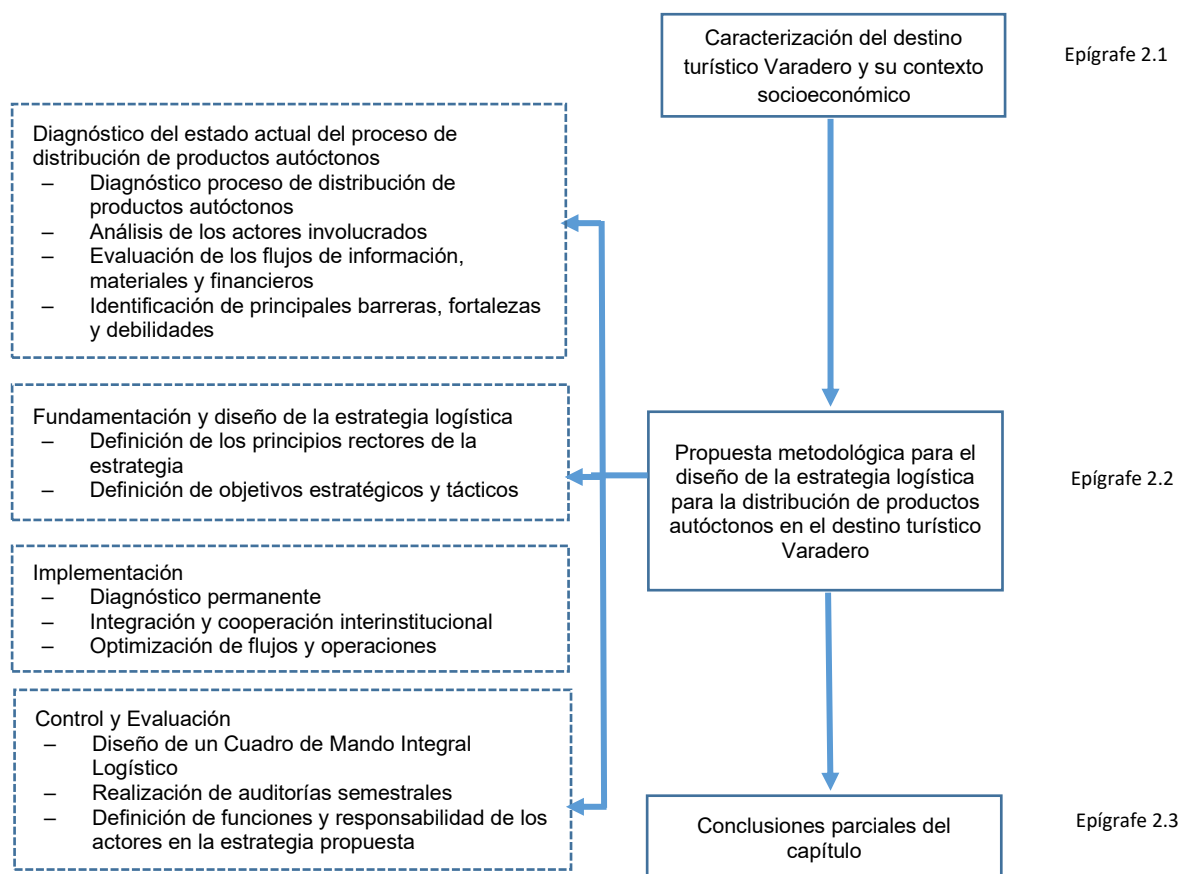


Figura 2.1: Estructura del capítulo 2. Elaboración propia.

2.1: Caracterización del destino turístico Varadero y su contexto socioeconómico.

Varadero, ubicado en la provincia de Matanzas, constituye el principal destino de sol y playa de Cuba y uno de los polos turísticos más relevantes del Caribe. Su modelo de desarrollo, basado en la planta hotelera de alta capacidad, la oferta de actividades complementarias y la gestión de empresas mixtas y estatales, lo posiciona como un enclave estratégico para la economía nacional. Sin embargo, esta dinámica turística

coexiste con un contexto socioeconómico local caracterizado por una dualidad estructural: por un lado, una infraestructura turística de primer nivel con altos estándares de demanda; y por otro, limitaciones en las cadenas de suministro locales, una base productiva agroindustrial con restricciones en insumos y una red de actores económicos (formales e informales) en constante adaptación a las políticas de estímulo al desarrollo local y al ordenamiento monetario y cambiario.

El destino opera bajo la rectoría del Ministerio de Turismo (MINTUR) a través de sus delegaciones territoriales y grupos empresariales como Gaviota y Cubanacán. La sostenibilidad del modelo turístico en Varadero enfrenta el desafío de incrementar los encadenamientos productivos con el territorio, reduciendo la dependencia de insumos importados y potenciando la identidad cultural a través del consumo de productos autóctonos. En este escenario, la eficiencia de la logística de distribución se erige como un factor crítico para conectar la oferta local con la demanda turística, garantizando calidad, disponibilidad y trazabilidad.

2.2: Propuesta metodológica para el diseño de la estrategia logística para la distribución de productos autóctonos en el destino turístico Varadero.

La metodología que se propone consta de cuatro etapas que abarcan desde el diagnóstico de la situación actual hasta la evaluación de la estrategia propuesta; lo que se expone a continuación:

Etapas 1. Diagnóstico del estado actual del proceso de distribución de productos autóctonos

Paso 1. Diagnóstico proceso de distribución de productos autóctonos

Para la realización del diagnóstico del proceso es posible emplear diversas metodologías como la revisión documental, la observación directa y la aplicación de entrevistas y cuestionarios a informantes clave: directivos de entidades turísticas, gerentes de centros de producción local (agropecuarios, artesanales) y comercializadores.

Paso 2. Análisis de los actores involucrados

El sistema de distribución de productos autóctonos involucra una compleja red de actores (productores, comercializadores, entidades turísticas) con intereses, capacidades y limitaciones diferenciadas. De cada uno de ellos se debe caracterizar las tipologías principales, y las principales limitaciones y desafíos, de manera similar a como se muestra en la tabla 2.1:

Tabla 2.1: Tipologías de actores.

Tipo de actor	Particularidades
Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)	Constituyen la base productiva de alimentos fresco (hortalizas, vegetales). Principal limitación: la estacionalidad de la producción, la falta de empaques adecuados y la inestabilidad de los volúmenes de entrega.
Artesanos y pequeños productores industriales locales	Elaboran productos de alta identidad territorial. Principales desafíos: acceso a materias primas y la formalización de puntos de venta en el polo turístico.
Comercializadores Mipymes, CNA	Este eslabón actúa como el principal “cuello de botella”. Han emergido con fuerza demostrando mayor agilidad.
Entidades turísticas (grupos hoteleros, agencias de viaje)	Constituye el eslabón final de la demanda

Fuente: elaboración propia.

Paso 3. Evaluación de los flujos de información, materiales y financieros

La evaluación de los flujos que componen la cadena logística permite apreciar la interrelación entre ellos. (figura 2.2).

Respecto a estos flujos debe analizarse:

- Flujo de información: disponibilidad de información sobre demanda, volúmenes, especificaciones técnicas, frecuencia.
- Flujo de materiales: infraestructura logística existente, medios de transporte, sistemas de empaque y etiquetado.
- Flujos financieros: sistema y ciclos de pagos, facilidades para las transacciones bancarias.

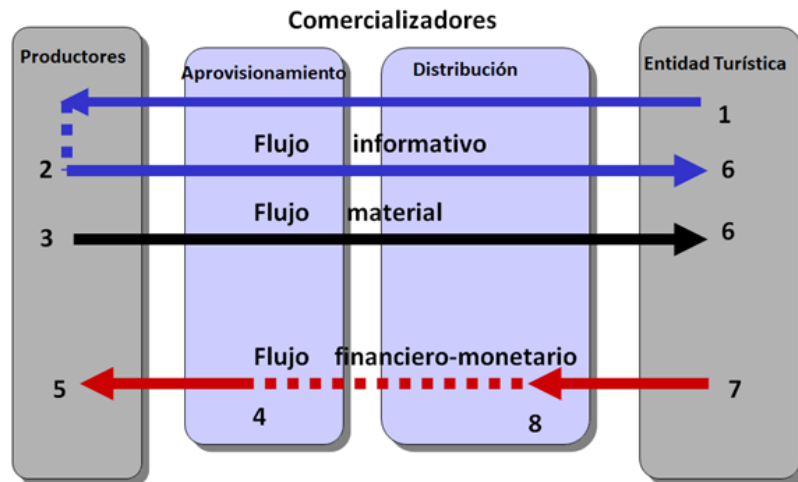


Figura 2.2: Flujos de la cadena logística de distribución. Fuente: elaboración propia.

Paso 4. Identificación de principales barreras, fortalezas y debilidades.

Para ello es posible utilizar el análisis de la matriz DAFO que permite sistematizar las variables críticas del entorno y la situación interna del proceso de distribución.

Etapas 2: Fundamentación y diseño de la estrategia logística.

A partir de los resultados del diagnóstico, se fundamenta la necesidad de transitar de un modelo de distribución fragmentado y reactivo hacia un modelo de Logística Integrada, basado en la colaboración interinstitucional y la optimización de los flujos. Los pasos a cumplimentar son:

Paso 1. Definición de los principios rectores de la estrategia.

La estrategia debe sustentarse en principios como los siguientes:

1. Integración: Articulación sistémica de productores, comercializadores y entidades.
2. Transparencia: Visibilidad de los flujos de información, materiales y financieros para todos los actores.
3. Sostenibilidad: Priorización de circuitos cortos de comercialización que minimicen pérdidas y el impacto ambiental.

4. Flexibilidad: Capacidad de adaptación a la variabilidad de la oferta local y la demanda turística.
5. Equidad: Establecimiento de relaciones comerciales justas que garanticen la sostenibilidad económica de los productores locales.

Paso 2. Definición de objetivos estratégicos y tácticos.

Este paso permite fijar las metas que debe lograr el sistema de distribución como resultado de la implementación de la estrategia diseñada.

Etapas 3. Implementación.

Paso 1. Diagnóstico permanente.

Este paso inicial se institucionaliza como un proceso continuo. Implica la creación de un Observatorio Logístico Local, un equipo técnico multi actoral encargado de monitorear indicadores claves de la cadena (volúmenes, costos, tiempos, satisfacción) y actualizar periódicamente la caracterización de actores y flujos. Su objetivo es mantener una base de conocimiento dinámica para la toma de decisiones.

Paso 2. Integración y cooperación interinstitucional.

Se centra en la formalización de la gobernanza de la cadena con participación de representantes de todos los actores identificados, para establecer códigos de buenas prácticas logísticas, resolución de conflictos, la plataforma de planificación

1. Acuerdos marco de colaboración.
2. Un código de buenas prácticas logísticas.
3. Mecanismos de resolución de conflictos.
4. Una plataforma de planificación colaborativa, para armonizar la demanda de las entidades turísticas con los calendarios productivos locales.

Paso 3. Optimización de flujos y operaciones.

Este paso está dirigido a implementar las mejoras operativas concretas.

Etapas 4. Control y Evaluación.

Paso 1. Diseño de un Cuadro de Mando Integral Logístico.

Estructurado en los tipos de indicadores siguientes (cuadro 2.1):

Cuadro 2.1: Propuesta de indicadores para el Cuadro de Mando Integral Logístico.

Tipos de tipos de indicadores	Indicadores particulares
Eficiencia	rotación de inventarios, costo logístico por unidad
Eficacia	nivel de cumplimiento de pedidos, cobertura de la demanda hotelera con producto local
Satisfacción	de productores y clientes turísticos

Fuente: elaboración propia.

En la evaluación y control de la gestión logística se utilizan diferentes indicadores importantes para evaluar el desempeño, y conforman todo un sistema, que puede ser incorporado al Cuadro de Mando Integral Logístico según sean las particularidades de los procesos involucrados (figura 2.3) como los que se muestran en el Anexo 1; en el que se identifican 25 indicadores, resultantes de la consulta bibliográfica sobre el tema.

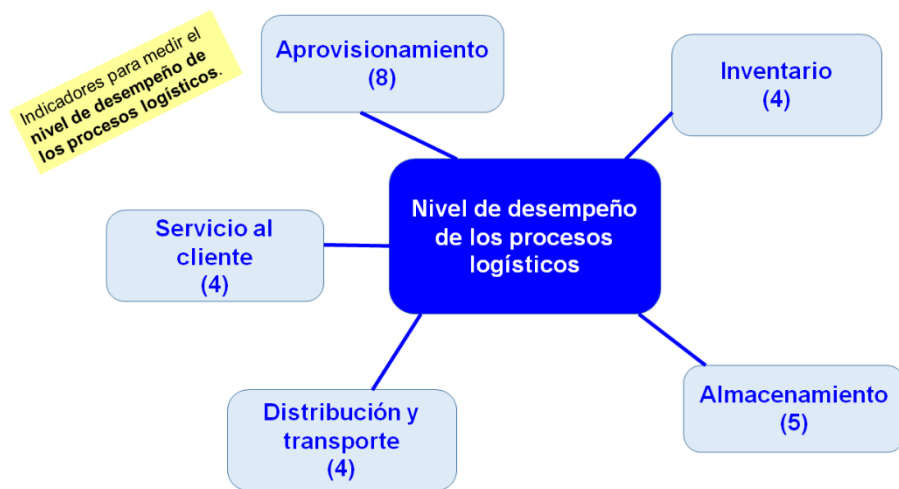


Figura 2.3: Indicadores para medir el nivel de desempeño de los procesos logísticos. Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Realización de auditorías semestrales.

A la par de esas auditorías se debe realizar una retroalimentación con el Observatorio Logístico, para el ajuste continuo de la estrategia.

Paso 3. Definición de funciones y responsabilidad de los actores en la estrategia propuesta.

Para ello se sugiere emplear un formato como el que se ilustra en la figura 2.4 a continuación.

Actor	Funciones y responsabilidades en el modelo propuesto
1.	.
2.	.
3.	.
.	.
.	.
.	.
n.	.

Figura 2.4: Propuesta de diseño del formato para el planteamiento de las funciones y responsabilidad de los actores. Fuente: elaboración propia.

2.3: Conclusiones parciales del capítulo 2.

El desarrollo del presente capítulo permitió alcanzar los objetivos propuestos, arribando a las siguientes conclusiones parciales:

1. La metodología para la elaboración de una estrategia logística logra un enfoque integral y participativo, estructurada en cuatro etapas progresivas (Diagnóstico Permanente, Integración Interinstitucional, Optimización de Flujos, Control y Evaluación). La lógica de la metodología radica en superar el enfoque transaccional tradicional para instaurar un modelo de logística colaborativa.
2. La definición clara de funciones y responsabilidades por parte de los actores, junto con el establecimiento de objetivos medibles y fases de implementación, proporciona una hoja de ruta viable para que las autoridades locales y los actores económicos del territorio transformen la distribución de productos autóctonos de un desafío estructural en una ventaja competitiva, fortaleciendo así el vínculo entre el sector turístico y la economía local.

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA Y VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA LOGISTICA PROPUESTA.

En este capítulo se expone la aplicación de la herramienta metodológica utilizada, la estrategia logística para la distribución de productos autóctonos resultante y su validación. La estructura del capítulo es la siguiente (figura 3.1):

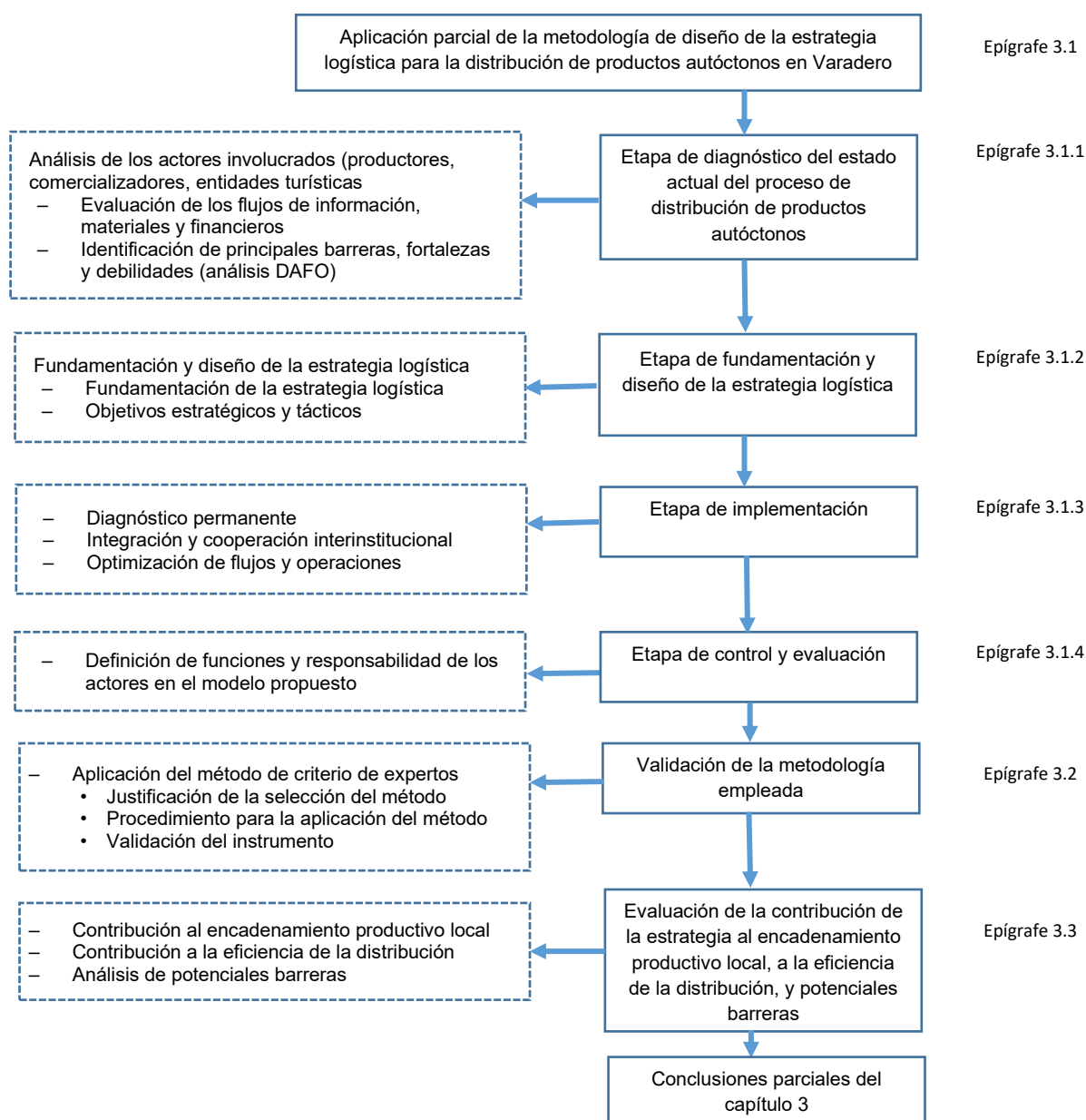


Figura 3.1: Estructura del capítulo 3. Elaboración propia.

3.1: Aplicación parcial de la metodología de diseño de la estrategia logística para la distribución de productos autóctonos en Varadero.

A continuación, se presenta la aplicación del instrumento metodológico expuesto en el capítulo 2.

3.1.1: Etapa de diagnóstico del estado actual del proceso de distribución de productos autóctonos

Para la realización del diagnóstico se empleó una metodología mixta que combinó la revisión documental, la observación directa y la aplicación de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a informantes clave: directivos de entidades turísticas, gerentes de centros de producción local (agropecuarios, artesanales) y comercializadores.

Análisis de los actores involucrados (productores, comercializadores, entidades turísticas).

El sistema de distribución de productos autóctonos en Varadero involucra una compleja red de actores con intereses, capacidades y limitaciones diferenciadas:

- **Productores locales:** Se identifican dos tipologías principales. La primera, las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), que constituyen la base productiva de alimentos fresco (hortalizas, vegetales). Su principal limitación radica en la estacionalidad de la producción, la falta de empaques adecuados y la inestabilidad de los volúmenes de entrega. La segunda tipología son los artesanos y pequeños productores industriales locales (adscritos al Fondo Cubano de Bienes Culturales o por cuenta propia), que elaboran productos de alta identidad territorial (artesanías, rones, mermeladas, repostería tradicional), cuyos principales desafíos son el acceso a materias primas y la formalización de puntos de venta en el polo turístico.
- **Comercializadores:** Este eslabón actúa como el principal “cuello de botella”. Se distinguen las empresas mayoristas estatales (acopio, comercio y gastronomía), que centraliza la distribución de alimentos, pero operan con

procesos burocráticos, falta de infraestructura de frío y criterio de asignación poco flexibles. Por otro lado, surgen con fuerza nuevas formas de gestión no estatal (Mipymes, CNA) que han demostrado mayor agilidad en la comercialización, pero enfrentan barreras de entrada para acceder al mercado turístico formal.

- Entidades turísticas: Los grupos hoteleros (Gaviota, Cubanacán, Gran Caribe, Islazul) y las agencias de viaje (Havanatur, Cubatur, Ecotur) constituye el eslabón final de la demanda. Su gestión de compras se caracteriza por una alta rigidez en los procedimientos de contratación, plazos de pago prolongados y una preferencia histórica por proveedores extranjeros o empresas mixtas, lo que limita la inserción del producto local. No obstante, existe una creciente sensibilidad directiva hacia la necesidad de potenciar el “producto territorio” como valor agregado.

Evaluación de los flujos de información, materiales y financieros.

La evaluación reveló una desconexión significativa entre los flujos que componen la cadena logística:

- Flujos de información: se caracterizan por su fragmentación y asimetría. Los productores carecen de información consolidada sobre la demanda real del destino (volúmenes, especificaciones técnicas, frecuencia). Las entidades turísticas no disponen de sistemas de inteligencia comercial que les permitan conocer la capacidad productiva local. La información circula de manera reactiva y a través de canales informales, lo que genera ineficiencia en la planificación.
- Flujo de materiales: el movimiento físico de los productos es ineficiente. Se detectó una falta de infraestructura logística especializada: ausencia de centros de consolidación de carga cercanos al destino; carencias de transporte con cadena de frío para productos perecederos y deficiencias en los sistemas de empaque y etiquetados que no cumplen con los estándares turísticos de

presentación. Esto se traduce en pérdidas post cosechas de hasta un 20% en productos agropecuarios.

- Flujos financieros: el sistema de pagos es lento y complejo. Los productores cooperativos enfrentan demoras de hasta 60–90 días para recibir el pago de las entidades turísticas, desestimulando la inversión y la consistencia en la producción. La coexistencia de monedas y las trabas bancarias para las nuevas formas de gestión no estatal complican aún más la liquidez y la reinversión.

Identificación de principales barreras, fortalezas y debilidades (análisis DAFO).

El análisis de la matriz DAFO (figura 3.2) permitió sistematizar las variables críticas del entorno y la situación interna del proceso de distribución.

Fortalezas (interna)	Debilidades (internas)
• Alta calidad y autenticidad de productos autóctonos.	• Fragmentación y descoordinación entre los actores de la cadena
• Existencia de una base productiva local (agropecuaria y artesanal)	• Deficiente infraestructura logística (almacenes, frío, transporte)
• Voluntad política de fomentar los encadenamientos productivos.	• Baja capacidad de gestión de la demanda por parte de los productores
• Prestigio y estabilidad del destino Varadero como mercado cautivo	• Procesos de contratación y pagos burocráticos centralizados • Falta de cultura logística y de planificación colaborativa
Oportunidades (externas)	Amenazas (externas)
• Nuevas políticas de estímulo al desarrollo territorial y la formación de Mipymes	• Competencia de productos importados con precios subsidiados o mayor poder de negociación.
• Creciente demanda turístico por experiencia auténtica y productos de kilómetro cero	• Inestabilidad en el suministro de insumos para la producción local
• Potencial de desarrollo de plataformas digitales para la gestión comercial	• Variabilidad climática que afecta la producción agropecuaria
• Posibilidad de articular proyectos de cooperación internacional para la modernización logística	• Complejidad del entorno normativo y fiscal para los nuevos actores económicos

Figura 3.2: Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

3.1.2: Etapa de fundamentación y diseño de la estrategia logística.

Fundamentación y diseño de la estrategia logística.

A partir de los resultados del diagnóstico, se fundamenta la necesidad de transitar de un modelo de distribución fragmentado y reactivo hacia un modelo de Logística Integrada, basado en la colaboración interinstitucional y la optimización de los flujos.

Fundamentación de la estrategia logística.

Se definen como principios que sustenta la estrategia: Integración, Transparencia, Sostenibilidad: Flexibilidad, y Equidad.

Objetivos estratégicos y tácticos.

- Objetivo Estratégico General: Diseñar un modelo de gestión logística que contribuya a la eficiencia de la distribución de productos autóctonos en el destino Varadero.
- Objetivos Tácticos:
 1. Reducir en un 30% los tiempos de ciclo de distribución (desde la producción hasta el punto de consumo).
 2. Disminuir las pérdidas post-cosecha mediante la implementación de infraestructura de almacenamiento y transporte adecuado.
 3. Establecer un sistema de información compartida que permita la planificación colaborativa de la oferta y la demanda.
 4. Formalizar y simplificar los procesos de contratación y pago entre los actores locales.

3.1.3: Etapa de implementación.

Diagnóstico permanente.

Esta etapa se institucionaliza como un proceso continuo. Implica la creación de un Observatorio Logístico Local, un equipo técnico multi actoral (MINTUR, Gobierno Provincial, productores), encargado de monitorear indicadores claves de la cadena (volúmenes, costos, tiempos, satisfacción) y actualizar periódicamente la

caracterización de actores y flujos. Su objetivo es mantener una base de conocimiento dinámica para la toma de decisiones.

Integración y cooperación interinstitucional.

Se centra en la formalización de la gobernanza de la cadena. Se propone la constitución de una Mesa de Trabajo para el Desarrollo de la Logística Turística Local, con participación de representantes de todos los actores identificados. Esta mesa establecerá:

1. Acuerdos marco de colaboración.
2. Un código de buenas prácticas logísticas.
3. Mecanismos de resolución de conflictos.
4. Una plataforma de planificación colaborativa, para armonizar la demanda de las entidades turísticas con los calendarios productivos locales.

Optimización de flujos y operaciones.

En este paso se deben implementar las mejoras operativas concretas, como:

1. Centro de consolidación y acopio: Se diseña y pone en operación un Centro Logístico Multi actoral, en un punto de acceso a Varadero. Este centro se encargará de la recepción, clasificación, empaque (con imagen y marca territorial) y despacho de los productos, optimizando el uso del transporte.
2. Gestión de flujos: Se establecen rutas logísticas consolidadas para reducir el número de viajes y se implementa un sistema de gestión de inventarios en los hoteles que prioricen el producto local.
3. Estandarización: Se desarrollan protocolos unificados para empaques, etiquetados, trazabilidad y condiciones sanitarias exigidas por el sector turístico.

3.1.4: Etapa de control y evaluación.

Se diseña un Cuadro de Mando Integral Logístico, con indicadores de eficiencia (rotación de inventarios, costo logístico por unidad), eficacia (nivel de cumplimiento de

pedidos, cobertura de la demanda hotelera con producto local) y satisfacción (de productores y clientes turísticos). Se realizan auditorías semestrales y se retroalimenta el Observatorio Logístico, para el ajuste continuo de la estrategia.

Definición de funciones y responsabilidad de los actores en el modelo propuesto.

Cuadro 3.1: funciones y responsabilidad de los actores.

Actor	Funciones y responsabilidades en el modelo propuesto
■ Productores locales	☑ Planificar la producción en base a la demanda proyectada desde la Mesa de Trabajo ☑ Cumplir con los estándares de calidad, empaque y etiquetado definidos ☑ Entregar productos en el Centro de Consolidación según el calendario acordado
■ Centro de consolidación	☑ Actuar como interfaz técnico entre la oferta y la demanda. ☑ Realizar control de calidad, almacenamiento, consolidación de cargas y gestión de transporte ☑ Proveer servicios de valor agregado (empaque, etiquetado con marca destino)
■ Entidades turísticas	☑ Proyectar demanda con horizontes de planificación (mensual, trimestral) en la plataforma colaborativa ☑ Simplificar procedimientos de contratación y agilizar plazos de pago ☑ Capacitar a su personal en la valoración y promoción de los productos autóctonos
■ Gobierno local y MINTUR	☑ Facilitar el entorno normativo y los permisos necesarios. ☑ Presidir la Mesa de Trabajo y arbitrar en conflictos ☑ Impulsar políticas de preferencia para la contratación de productos locales
■ Nuevos actores (Mipymes, CNA)	☑ Ofrecer servicios logísticos especializados (transporte con frío, gestión de almacenes) ☑ Complementar la oferta con productos de alto valor agregado y servicios de comercialización innovadores

Fuente: elaboración propia.

3.2: Validación de la metodología empleada.

3.2.1: Aplicación del método de criterio de expertos.

La validación constituye una fase esencial en toda investigación que propone un modelo, estrategia o procedimiento novedoso. En el ámbito de las ciencias sociales y la gestión turística, el método de criterio de experto se ha consolidado como una herramienta confiable para evaluar la pertinencia, viabilidad y calidad de las propuestas antes su implementación práctica.

El método de experto, también conocido como método Delphi o juicio de expertos, se fundamenta en la premisa de que la opinión de individuos con amplio conocimiento y experiencia en un campo determinado constituye una fuente válida de evaluación, especialmente cuando no se dispone de datos cuantitativos suficientes o cuando la implementación práctica de la propuesta requeriría plazos y recursos que exceden el alcance de la investigación (Caber & Infante, 2021)

Según Skjong & Wentworth (2020), la validez del método descansa en tres pilares fundamentales:

1. La competencia de los expertos: la calidad de los resultados depende directamente de la selección rigurosa de profesionales con conocimiento profundo del tema y experiencia práctica relevante.
2. La estructuración del proceso: la aplicación sistemática del método, con instrumentos bien diseñados y procedimientos claros, garantiza la confiabilidad de los juicios emitidos.
3. El consenso como indicador de validez: la convergencia de opiniones entre expertos independientes constituye un indicador robusto de la calidad y pertinencia de la propuesta evaluada.

3.2.2. Justificación de la selección del método.

La elección del método de criterio de experto para validar la estrategia logística propuesta se fundamenta en las siguientes razones:

1. Naturaleza de la investigación: la tesis desarrolla una estrategia de naturaleza cualitativa y aplicada, cuyo valor reside en su capacidad para resolver un problema práctico en un contexto específico. El criterio de expertos permite

evaluar no solo la corrección teórica de la propuesta, sino también su viabilidad práctica en el contexto cubano actual.

2. Complejidad del objetivo de estudio: la distribución de productos autóctonos en Varadero involucra múltiples actores (estatales, cooperativos, privados), normativas complejas y condiciones territoriales específicas. Solo profesionales con conocimiento del contexto pueden valorar adecuadamente la adecuación de la estrategia a estas particularidades.
3. Limitaciones temporales y prácticas: la implementación completa de la estrategia requeriría un periodo extenso que excede los plazos de la investigación de la maestría. El juicio de expertos constituye una alternativa válida para evaluar la propuesta antes de su aplicación.
4. Complementariedad con otros métodos: el criterio de expertos se complementa con los métodos utilizados en capítulos anteriores (análisis documental, entrevistas, diagnóstico) y permite cerrar el ciclo de investigación con una validación rigurosa.

3.2.3. Procedimiento para la aplicación del método.

El proceso de validación mediante criterio de expertos se estructuró en las siguientes fases (tabla 3.1):

Tabla 3.1: Fases del proceso de validación mediante criterio de expertos.

Fase	Actividad	Producto
1.Preparación.	Definición del objetivo de la validación, diseño del procedimiento, identificación de criterio de evaluación.	Protocolo de validación .
2. Selección de los expertos.	Identificación de candidatos , evaluación competencia, selección final.	Grupo de expertos seleccionado.
3. Diseño del instrumento.	Elaboración del cuestionario , definición de escalas , validación de instrumento.	Cuestionario para consulta expertos.
4. Aplicación.	Entrega del material, respuesta de expertos, recogida de información.	Cuestionarios cumplimentados.
5. Procesamiento.	Análisis de resultados , cálculo de coeficientes, identificación de consensos.	Matriz de resultados.
6. Análisis.	Interpretación de resultados , evaluación de la estrategia , identificación de sugerencias.	Informe de validación.

Fuente: elaboración propia.

Selección y caracterización de los expertos (coeficiente de competencia)

- i. Procedimiento de selección.
- ii. La selección de los expertos constituye un paso crítico que determina la calidad de la validación. Para garantizar la representatividad y competencia, se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

Criterios de inclusión

1. Formación académica: título universitario de nivel superior (preferentemente maestría o doctorado) en áreas relacionadas con logística, gestión turística, desarrollo local o administración de empresas.
2. Experiencia profesional: mínimo 5 años de experiencia en el sector turístico, la logística, la producción local o la gestión pública en el territorio de Varadero o Matanzas.

3. Conocimiento del contexto: conocimiento demostrable de la realidad del destino Varadero y sus particularidades.
4. Disponibilidad: disposición a participar en el proceso de validación.

La identificación de candidatos se realizó mediante:

- Análisis de trayectorias profesionales en el sector turístico de Matanzas.
- Recomendaciones de profesionales del programa de maestría.
- Consulta a directivos de entidades vinculadas al objetivo de estudio.

Calculo del coeficiente de competencia (K).

Para evaluar la competencia de cada experto se utilizó el método de autoevaluación propuesto por Caber & Infante (2021), que combina dos dimensiones:

Coeficiente de conocimiento(Kc).

Autovaloración del nivel de conocimiento sobre el tema, en una escala de 0 a 10, según la siguiente tabla:

Tabla 3.2: Escala de valoración del nivel de conocimiento.

Valor	Significado
0-2	Conocimiento muy bajo
3-4	Conocimiento bajo
5-6	Conocimiento medio
7-8	Conocimiento alto
9-10	Conocimiento muy alto

Fuente: (Caber & Infante, 2021)

Coeficiente de argumentación (Ka).

Autovaloración de las fuentes de conocimiento que fundamentan la competencia, asignando puntuación a cada fuente (ver anexo 2) según el siguiente esquema (tabla 3.3):

Tabla 3.3: Datos para el cálculo de Ka.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

Fuente: (González Tortoló, 2024)

Cálculo del coeficiente de competencia (K):

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

K_c = coeficiente de conocimiento (valor /10)

K_a = suma de las puntuaciones de las fuentes de argumentación

La interpretación del coeficiente K se realiza según la siguiente escala:

K ≥ 0.8: competencia alta

0.5 ≤ K < 0.8 competencia media

K < 0.5 competencia baja

Caracterización de los expertos seleccionados.

Se selecciona un total de 15 expertos (tabla 3.4), todos con coeficiente de competencia superior a 0.8, garantizando una alta competencia. La composición del grupo se diseña para asegurar la diversidad de perspectivas, incluyendo profesionales de distintos ámbitos relevantes para la investigación.

Tabla 3.4: Relación de Expertos seleccionados.

Experto	Cargo/Institución	Área de Especialización	Años de experiencia	Kc	Ka	K
Miguel Antonio Moreira Díaz (E1)	Director de Logística, Cadena Hotelera Islazul...	Logística hotelera.	18	0.9	0.95	0.93
Emilio Galarraga Torrez (E2)	Subdirector de Desarrollo, Gobierno Municipal de Varadero	Desarrollo local, Turismo.	15	0.8	0.88	0.84
Tamara Bell Suarez (E3)	Especialista en Comercialización, Empresa de Acopio Matanzas	Comercialización agropecuaria.	12	0.8	0.85	0.83
Eduardo Tapia Fernández (E4)	Consultor, Ministerio del Turismo (MINTUR)	Políticas turísticas.	20	0.9	0.92	0.91
Eva María Roque Aldama (E5)	Presidente, Cooperativa de Producción Agropecuaria Evelio Valenzuela Alfonso.	Producción local	25	0.7	0.90	0.80
Reynol Hernández Maden (E6)	Profesor Titular, Universidad de Matanzas	Logística, Gestión turística.	41	0.9	0.95	0.93
Ivis Méndez Ortega (E7)	Maître , Hotel Roc Barlovento...	Compras, Gestión de proveedores.	35	0.8	0.82	0.81
Yenysleidys Vasconcelos Lugo (E8)	Especialista en Desarrollo Territorial, Delegación de Agricultura	Desarrollo rural, encadenamientos.	14	0.7	0.85	0.78
Lázaro David Armenteros Suarez (E9)	Director de Operaciones, Empresa de Transporte	Logística de transporte	16	0.8	0.88	0.84
Aleyda Torres Esquijeroza (E10)	Investigador, Centro de Estudios del Turismo (CETUR)	Competitividad de destinos.	12	0.9	0.90	0.90
Ileana Barrios Fernández (E11)	Jefe de Abastecimiento, grupo hotelero. Gran Caribe	Abastecimiento local	8	0.8	0.80	0.80
Alberto Ramón García Jiménez (E12)	Director de Artesanía, Fondo Cubano de Bienes Culturales	Productos artesanales	20	0.8	0.85	0.83
José Enrique Pineda Alfonso (E13)	Secretario, Asociación Cubana de Producción Animal	Producción local, calidad	18	0.7	0.88	0.79
Yasmila Carriera Valdez (E14)	Asesor económico, Consejo de la Administración Municipal	Desarrollo económico local	10	0.8	0.85	0.83
Rosa Laydi Poey Suarez (E15)	Director de Gestión Ambiental, Delegación CITMA.	Sostenibilidad, producción local.	12	0.7	0.82	0.76

Fuente: elaboración propia.

Promedio del coeficiente de competencia (K): 0.84

Todos los expertos seleccionados presentaron un coeficiente de competencia superior 0.75, con un promedio de 0.84, lo que indica un nivel alto de competencia para valorar la estrategia propuesta. El grupo está integrado por profesionales con perfiles complementarios académicos, directivos del sector turístico, representantes del gobierno local, productores y especialistas en logística y comercialización.

Diseño del instrumento para la consulta a expertos (cuestionario).

Estructura del cuestionario.

El cuestionario diseñado para la consulta a expertos se estructuró en seis secciones, con el objetivo de evaluar de manera integral la estrategia propuesta.

- Sección: Información general.

1. Datos del experto (nombre, cargo, institución, años de experiencia).
2. Declaración de consentimiento informado.

- Sección: Evaluación de la pertinencia de la estrategia.

Valoración de la pertinencia de la estrategia para resolver la problemática identificada, considerando:

1. Claridad de los objetivos estratégicos.
2. Coherencia con los Lineamientos del PCC y políticas sectoriales.
3. Adecuación al contexto del destino Varadero.
4. Actualidad de los fundamentos teóricos.

- Sección: Evaluación de la estructura y componentes de la estrategia.

Valoración de la calidad metodológica de la estrategia, considerando:

1. Estructura y organización de las fases.
2. Definición de actores y responsabilidades.
3. Integración de los flujos (materiales, información, financieros).
4. Factibilidad operativa de las acciones propuestas.

- Sección: Evaluación de la viabilidad y aplicabilidad.

Valoración de las condiciones para la implementación de la estrategia:

1. Disponibilidad de recursos necesarios.

2. Capacidad institucional para la implementación.
 3. Barreras potenciales y mecanismos para superarlas.
 4. Tiempo estimado para resultados visibles.
- Sección: Evaluación de la contribución esperada.
 - Valoración del potencial de la estrategia para generar impactos.
 1. Contribución al encadenamiento productivo local.
 2. Mejora de la eficiencia en la distribución.
 3. Fortalecimiento de la autenticidad de la oferta turística.
 4. Aportes a la sustitución de importaciones.
 - Sección: Sugerencias y observaciones.
 1. Espacios para comentarios cualitativos.
 2. Sugerencias de mejoras.
 3. Identificación de aspectos críticos no considerados.

Escala de medición.

Para la valoración cuantitativa se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos:

Tabla 3.5: Escala tipo Likert utilizada.

Valor	Categoría	Significado
5	Muy adecuado/Muy pertinente	El aspecto evaluado es excelente, no requiere modificaciones
4	Adecuado/Pertinente	El aspecto es bueno; requiere ajustes menores
3	Medianamente adecuado	El aspecto es aceptable, pero requiere mejoras significativas
2	Poco adecuado	El aspecto presenta deficiencias importantes; requiere reformulación
1	Inadecuado/No pertinente	El aspecto no es adecuado; debe ser eliminado o sustituido

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se incluyó una categoría “No aplica”, para aquellos que el experto considerara fuera de su ámbito de conocimiento. (ver anexo 3)

3.2.4: Validación del instrumento.

El cuestionario fue sometido a una prueba piloto con tres expertos que no formaron parte del grupo final, para verificar:

1. Claridad y comprensibilidad de las preguntas.
2. Adecuación de las categorías de respuesta.
3. Tiempo estimado de cumplimentación.

Como resultado de esta prueba, se estimó que el tiempo promedio de respuesta es de 35 - 45 minutos.

3.2.4.1: Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos de la consulta a expertos.

Procesamiento de la información.

Una vez recibidos los cuestionarios cumplimentados por los quince expertos, se procedió al procesamiento de la información mediante (ver anexo 4):

1. Codificación: Asignación de códigos a cada experto (E1-E15) y a cada ítem (pregunta) evaluado.
2. Base de datos: Creación de una matriz en software estadístico, para el análisis cuantitativo.
3. Análisis de fiabilidad: Cálculo del coeficiente de concordancia entre expertos.

Para evaluar la concordancia entre los expertos, se calculó el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W), que mide el grado de acuerdo entre los jueces. El valor obtenido fue $W = 0.76$ ($p < 0.001$), indicando una concordancia significativa entre la evaluación de los expertos.

3.2.4.2: Análisis de resultados por dimensiones.

En correspondencia con los aspectos evaluados en el cuestionario, se definieron cuatro dimensiones: pertinencia de la estrategia, estructura y componentes de la estrategia, viabilidad y aplicabilidad, y contribución esperada; de las que se obtuvieron las valoraciones que se muestran en las tablas 3.6, 3.7, 3.8, 3.9 y 3.10.

- Dimensión 1: Pertinencia de la estrategia.

Tabla 3.6: Valoración de la dimensión pertinencia de la estrategia.

Indicador evaluado	Media	Mediana	Moda	Desviación típica
Claridad de los objetivos estratégicos	4.53	5	5	0.64
Coherencia con Lineamientos del PCC	4.87	5	5	0.35
Adecuación al contexto de Varadero	4.67	5	5	0.62
Actualidad de fundamentos teóricos	4.40	4	4	0.63
Promedio Dimensión	4.62	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

La dimensión de pertinencia obtuvo la evaluación más alta (4.62 sobre 5). Los expertos destacaron, especialmente, la coherencia de la estrategia con los Lineamientos del PCC (4.87), reconociendo su alineación con las políticas de desarrollo territorial, sustitución de importaciones, y fortalecimiento de las cadenas productivas. La adecuación al contexto de Varadero también fue muy bien valorada (4.67), lo que indica que los expertos consideran que las estrategias responden a las particularidades del destino.

- Dimensión 2: Estructura y componentes de la estrategia.

Tabla 3.7: Valoración de la dimensión estructura y componentes de la estrategia

Indicador evaluado	Media	Mediana	Moda	Desviación típica
Estructura y organización de las fases	4.47	5	5	0.64
Definición de actores y responsabilidades	4.40	4	4	0.74
Integración de flujos (materiales, información)	4.33	4	4	0.72
Factibilidad operativa de las acciones	4.20	4	4	0.77
Promedio dimensión	4.35	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

La estructura de la estrategia fue valorada positivamente (4.35). los expertos consideraron la organización por fases, que permite una implementación gradual. La

definición de actores y responsabilidades recibió valoraciones favorables, aunque algunos expertos sugirieron mayor detalle en los mecanismos de coordinación interinstitucional. La factibilidad operativa obtuvo la valoración más baja de esta dimensión (4.20), lo que refleja la conciencia de los expertos sobre las dificultades prácticas de implementación en el contexto cubano actual.

- Dimensión 3: Viabilidad y aplicabilidad.

Tabla 3.8: Valoración de la dimensión Viabilidad y aplicabilidad.

Indicador evaluado	Media	Mediana	Moda	Desviación típica
Disponibilidad de recursos necesarios	3.93	4	4	0.88
Capacidad institucional para implementación	4.13	4	4	0.83
Identificación de barreras potenciales	4.20	4	4	0.77
Claridad de mecanismos para superar barreras	4.07	4	4	0.80
Promedio de dimensión	4.08	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

La viabilidad obtuvo una valoración positiva, aunque ligeramente inferior a las dimensiones anteriores (4.08). La disponibilidad de recursos fue el aspecto con mayor variabilidad en las respuestas (desviación típica: 0.88), reflejando las diferentes perspectivas sobre la capacidad de movilización de recursos en el contexto actual. Los expertos con perfil académico fueron más optimistas sobre la disponibilidad de recursos, mientras que los del sector productivo mostraron mayor cautela.

- Dimensión 4: Contribución esperada.

Tabla 3.9: Valoración de la dimensión contribución esperada.

Indicadores evaluados	Media	Mediana	Moda	Desviación típica
Contribución al encadenamiento productivo local	4.53	5	5	0.64
Mejora de la eficiencia en la distribución	4.47	5	5	0.64
Fortalecimiento de autenticidad de la oferta	4.73	5	5	0.46

Aportes a la sustitución de importaciones	4.60	5	5	0.63
Promedio dimensión	4.58	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

La contribución esperada de la estrategia obtuvo valoraciones muy altas (4.58), especialmente en el fortalecimiento de la autenticidad de la oferta turística (4.73). Los expertos consideraron que la estrategia tiene un alto potencial para generar impactos positivos en el encadenamiento productivo local y la sustitución de importaciones, dos aspectos estratégicos para el desarrollo del turismo cubano.

3.2.4.3: Resumen de valoraciones por dimensión.

Tabla 3.10: Resumen de la valoración de las dimensiones.

Dimensión	Promedio	Evaluación
Pertinencia	4.62	Muy adecuada
Estructura y componentes	4.35	Adecuada
Viabilidad y aplicabilidad	4.08	Adecuada
Contribución esperada	4.58	Muy adecuada
Promedio general	4.41	Adecuada

Fuente: elaboración propia.

3.2.4.4: Análisis cualitativo de las observaciones.

Los expertos realizaron un total de 38 observaciones cualitativas que fueron obtenidas de la sección 6 (sugerencias y observaciones) del cuestionario aplicado, que fueron analizadas y categorizadas:

- Fortalezas destacadas:
 1. Enfoque sistémico: varios expertos valoraron positivamente la visión integral de la estrategia, que aborda de manera articulada los diferentes actores y flujos. “La estrategia supera la visión fragmentada tradicional y propone una integración necesaria entre actores estatales, cooperativos y privados” (E4).
 2. Alineación con políticas nacionales: la coherencia con los lineamientos del PCC y las estrategias sectoriales fue ampliamente reconocida. “La propuesta se inserta perfectamente en los esfuerzos actuales por fortalecer los encadenamientos productivos locales” (E2).

3. Enfoque participativo: la consideración de los diferentes actores en el diseño de la estrategia fue valorada como un acierto. “Es fundamental que los productores locales sean considerados como actores clave, no sólo como proveedores ocasionales” (E5).
- Sugerencias de mejora:
 1. Mayor especificidad en mecanismos de coordinación: algunos expertos sugirieron desarrollar con mayor detalle los mecanismos concretos para la coordinación interinstitucional. “Sería conveniente explicitar con mayor detalle cómo se articularían las reuniones de coordinación, la periodicidad y los mecanismos de toma de decisiones” (E1).
 2. Indicadores de seguimiento: varios expertos recomendaron incorporar indicadores específicos para el monitoreo y evaluación de la implementación. “La estrategia se beneficiaría de un sistema de indicadores que permita evaluar su avance y realizar ajustes durante la implementación” (E10).
 3. Consideración de la estacionalidad: se sugirió abordar con mayor profundidad las implicaciones de la estacionalidad turística en la planificación logística. “Varadero tiene una marcada estacionalidad que afecta la demanda; la estrategia debería considerar mecanismos para adaptarse a esos picos y valles” (E7).
 4. Tecnologías de la información: algunos expertos señalaron la necesidad de profundizar en el uso de tecnologías digitales para la gestión logística. “En la actualidad existen herramientas digitales que podrían facilitar la integración de la cadena; sería valioso explorar su aplicación” (E3).

3.3: Evaluación de la contribución de la estrategia al encadenamiento productivo local, a la eficiencia de la distribución, y potenciales barreras.

En cuanto a la contribución de la estrategia al encadenamiento productivo local, y a la eficiencia de la distribución, los expertos identificaron los mecanismos y aportes, respectivamente, asociado a esos indicadores contemplados dentro de la dimensión contribución esperada; y emitieron su valoración (también utilizando una escala tipo

Likert similar a la mostrada en la tabla 3.5); que sirvió de base para conformar la estrategia.

3.3.1: Contribución al encadenamiento productivo local.

El análisis de las valoraciones de los expertos permite identificar los principales mecanismos a través de los cuales la estrategia contribuiría al fortalecimiento de los encadenamientos productivos locales (tabla 3.11):

Mecanismos identificados:

Tabla 3.11: Mecanismos para la contribución al encadenamiento productivo local.

Mecanismo	Valoración media	Fundamentación
Formalización de relaciones comerciales.	4.60	La estrategia propone mecanismos de contratación que formalizan las relaciones entre productores y compradores turísticos.
Reducción de intermediarios innecesarios	4.47	La optimización de la cadena reduce la cantidad de intermediarios, mejorando los márgenes para productores.
Planificación coordinada de la producción	4.53	La estrategia facilita la articulación entre la demanda turística y la planificación productiva local.
Visibilización de productores locales	4.73	La estrategia incluye acciones de promoción que aumentan el reconocimiento de los productores autóctonos.

Fuente: elaboración propia.

Valoración cualitativa destacada: “la estrategia aborda uno de los problemas centrales del desarrollo local: la desconexión entre lo que se produce en el territorio y lo que demanda el sector turístico. Al proponer mecanismos de coordinación y planificación conjunta, sienta las bases para un encadenamiento productivo sostenible” (E14).

3.3.2: Contribución a la eficiencia de la distribución.

En cuanto a la eficiencia de la distribución, los expertos identificaron los siguientes aportes potenciales, y al respecto emitieron su valoración –también utilizando una escala tipo Likert anteriormente mencionada– (tabla 3.12):

Tabla 3.12: Aportes potenciales a la contribución a la eficiencia de la distribución.

Aporte	Valoración media	Fundamentación
Reducción de tiempos de entrega	4.40	La estrategia optimiza los flujos, reduciendo los tiempos entre producción y consumo.
Disminución de pérdidas por almacenamiento	4.33	La mejora en las condiciones de almacenamiento y la planificación de entregas reduce mermas.
Optimización de costos de transporte	4.27	La coordinación de rutas y cargas permite aprovechar economías de escala.
Mejora en disponibilidad de productos	4.53	La estrategia busca garantizar la presencia constante de productos autóctonos en los puntos de venta turísticos.

Fuente: elaboración propia.

Valoración cualitativa destacada: “uno de los principales problemas actuales es la irregularidad en el suministro. La estrategia propone mecanismos de planificación que, de implementarse adecuadamente, mejorarían significativamente la disponibilidad de productos locales en los hoteles y restaurantes” (E11).

3.3.3: Análisis de potenciales barreras.

A pesar de las valoraciones positivas, los expertos identificaron barreras que podrían limitar la contribución de la estrategia (tabla 3.13):

Tabla 3.13: Identificación de las potenciales barreras.

Barrera identificada	Frecuencia	Sugerencia de abordaje
Limitada capacidad de inversión	12 expertos	Buscar financiamiento mediante programas de desarrollo territorial.
Rigideces normativas	10 expertos	Gestionar autorizaciones específicas a nivel municipal.
Resistencia al cambio	8 expertos	Diseñar programa de sensibilización y capacitación
Limitaciones de infraestructura	7 expertos	Priorizar inversiones en puntos críticos (almacenamiento refrigerado).
Fragmentación de actores	6 expertos	Fortalecer mecanismos de coordinación interinstitucional.

Fuente: elaboración propia.

3.4: Conclusiones parciales del capítulo 3.

1. El método de criterio de expertos constituyó una herramienta adecuada para la validación de la estrategia logística propuesta, dada la naturaleza cualitativa y aplicada a la investigación, la complejidad del objeto de estudio y las limitaciones para una implementación práctica completa en el marco de la maestría. El procedimiento estructurado en cuatro etapas garantizó la rigurosidad del proceso de validación.
2. La selección de los 15 expertos se realizó con rigurosidad, aplicando criterios de formación académica, experiencia profesional y conocimiento del contexto. El cálculo del coeficiente de competencia (K) arrojó un promedio de 0.84, indicando un nivel alto de competencia en el grupo. La composición diversa del grupo (académicos, directivos turísticos, productores, gobierno) garantizó la pluralidad de perspectivas.
3. El instrumento diseñado para la consulta a expertos mostró una estructura adecuada, con seis secciones que evaluaron de manera integral la pertinencia, estructura, viabilidad y contribución esperada de la estrategia. La escala Likert de cinco puntos, permitió la cuantificación de las valoraciones, mientras que las preguntas abiertas facilitaron la recogida de observaciones cualitativas.
4. Los resultados del procesamiento evidencian:

- Una valoración global positiva de la estrategia, con un promedio general de 4.41 sobre 5. Las dimensiones mejor valoradas fueron pertinencia (4.62) y contribución esperada (4.58), mientras que viabilidad y aplicabilidad (4.08) obtuvo la valoración más baja, reflejando la conciencia de los expertos sobre los desafíos de implementación en el contexto cubano actual.
 - El análisis cualitativo de las observaciones de los expertos permitió identificar tanto fortalezas como áreas de mejoras de la estrategia. Entre las fortalezas destacaron enfoques sistémicos, la alineación con políticas nacionales y el carácter participativo. Las sugerencias de mejora se orientan hacia mayor especificidad en mecanismos de coordinación, incorporación de indicadores de seguimiento, consideración de la estacionalidad y uso de tecnologías de la información.
5. La evaluación de la contribución de la estrategia al encadenamiento productivo local y la eficiencia de la distribución es muy positiva. Los expertos coinciden en que la estrategia tiene un alto potencial para formalizar relaciones comerciales, reducir intermediarios innecesarios, planificar coordinadamente la producción, y mejorar la disponibilidad de productos autóctonos en los puntos de venta turísticos. Las barreras identificadas, principalmente de orden financiero y normativo, no invalidan la pertinencia de la estrategia, pero señalan aspectos críticos a considerar en su implementación.

CONCLUSIONES

1. Se constató que el proceso de distribución de productos autóctonos en Varadero se caracteriza por una marcada fragmentación, donde la falta de coordinación entre productores, comercializadores y entidades turísticas, sumadas a deficiencias en la infraestructuras logísticas y flujos de información asimétricos, constituye las principales barreras para lograr un eficiente encadenamiento productivo. El análisis DAFO evidenció que, si bien existen fortalezas en la calidad del producto y oportunidades en el entorno normativo, las debilidades internas relacionadas con la gestión logística y las amenazas de la competencia importada requieren una intervención sistémica.
2. La estrategia logística diseñada tiene un enfoque integral y participativo, estructurada en cuatro etapas progresivas (Diagnóstico Permanente, Integración Interinstitucional, Optimización de Flujos, Control y Evaluación). La lógica de la estrategia radica en superar el enfoque transaccional tradicional para instaurar un modelo de logística colaborativa, cuyo núcleo operativo es la creación de un Centro de Consolidación Multi actoral, y cuyo eje de gobernanza es una Mesa de Trabajo Local.
3. La definición clara de funciones y responsabilidades por parte de los actores, junto con el establecimiento de objetivos medibles y fases de implementación, proporciona una hoja de rutas viables para que las autoridades locales y los actores económicos del territorio transformen la distribución de productos autóctonos de un desafío estructural en una ventaja competitiva para el destino Varadero, fortaleciendo así el vínculo entre el sector turístico y la economía local.
4. Los resultados de la validación permiten confirmar la hipótesis planteada en la investigación. La valoración positiva de los expertos, el alto nivel de concordancia entre sus juicios ($W= 0.76$) y la identificación de mecanismos concretos, y a través de los cuales la estrategia contribuiría a resolver la problemática planteada, demuestra que la estrategia logística diseñada es pertinente, viable y constituye un aporte significativo para la gestión turística del destino Varadero.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

1. Aplicar la metodología para el diseño estrategias logísticas para la distribución de productos autóctonos en otros casos de estudio.
2. Proponer el uso de la presente Tesis en opción al Título Académico de Master como bibliografía para la carrera de Licenciatura en Turismo y el Grupo Científico Estudiantil de Grupo Científico Estudiantil de Logística y calidad de empresas turísticas.
3. Difundir los resultados de la investigación a través de eventos científicos, publicaciones, etc., relacionadas con el sector, para propiciar la aplicación de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arango, A. (11 de julio de 2023). *Estrategias de distribución, tipos e importancia*. Recuperado el 12 de marzo de 2025, de Logistiko: <https://www.logistiko.es/>
2. Ballou, R. (2018). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5ta ed.). Pearson Educación.
3. Bartumeu Alvarez, A. (2018). *Estrategias de comercialización para el mejoramiento de las opciones en la agencia de viajes Cubatur Varadero*. Trabajo Profesional para optar por el título de Especialista en Comercialización Turística, Universidad de Matanzas, Matanzas.
4. Caber, J., & Infante, A. (2021). El método Delphi en la investigación educativa: fundamentos y aplicaciones. *Revista de Investigación Educativa*, 39(2), 341-358.
5. Castaño de la Cruz, N. (2022). *Estrategia de marketing logístico para empresas pertenecientes al sector de hotelería y turismo*. Tesis de Maestría en Logística Integral, Santiago de Cali.
6. Christopher, M. (2021). *Logística y gestión de la cadena de suministro* (5ta ed.). Editorial Reverté.
7. ClickandCargo. (18 de septiembre de 2025). *Estrategias de distribución logística: tipos, ventajas y tendencias 2025*. Obtenido de <http://www.clickandcargo.com/blog>
8. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana.
9. Consejo de Ministros. (07 de enero de 2021). Decreto 29 de 2020. De la gestión de inventario. *GOC No. 2 Ordinaria*. La Habana, Cuba.
10. Consejo de Ministros. (09 de abril de 2026). Decreto 143 de 2025. De la comercialización de productos agropecuarios y forestales. *GOC No. 33 Ordinaria*. La Habana, Cuba.
11. Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP. (04 de septiembre de 2025). *Definición de Gestión Logística*. Obtenido de <http://www.cscmp.org>
12. Díaz Medina, A. (2021). *La Distribución Comercial del Producto Turístico Cubano: Una perspectiva académica*. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana.

13. Fernández Cabrera , M. (2023). *Logística de distribución de alimentos perecederos en el destino turístico Varadero*. Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas, Matanzas.
14. García Martínez, R. (2022). *Encadenamientos productivos locales en destinos turísticos cubanos*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana.
15. Gobierno República de Cuba. (2026). *Programa económico y social del gobierno 2026*. La Habana.
16. Gómez Acosta, M., Acevedo, J., & et al. (2007). *La logística moderna en la empresa* (Vol. 1). La Habana: LOGICUBA.
17. González Tortoló, Y. (2024). *Mejora de la satisfacción del cliente y la reputación online del Hotel Occidental Arenas Blancas*. Trabajo Final en opción al título de Especialista en Gestión Hotelera, Universidad de Matanzas, Matanzas.
18. González, L. (2022). Patrimonio cultural y turismo en Cuba: retos y oportunidades. *Revista de Antropología Cubana*, 18(2), 45-62.
19. Hernández Maden, R. (2023). *Curso Gestión de Suministros*. Conferencia Especialidad en Gestión Hotelera, Departamento de Turismo, Universidad de Matanzas, Varadero.
20. Hosteltur. (01 de febrero de 2026). *El turismo mundial registra 1520 millones de viajeros en 2025 y mira hacia la normalización en 2026*. Obtenido de hosteltur.com: https://www.hosteltur.com/173963_el-turismo-mundial-registra-1520-millones-de-viajeros-en-2025-y-mira-hacia-la-normalización-en-2026.html
21. Instituto Costarricense de Turismo - ICT. (2023). *Informe de evaluación del programa Sabores de Costa Rica 2018-2022*. ICT.
22. Jamaica Tourist Board - JBT. (2022). *arm-to-Table Initiative: Impact assessment report*. JBT.
23. Mecalux News. (11 de marzo de 2025). *¿Qué son las estrategias de distribución?* Obtenido de <http://www.mecalux.com.mx>
24. Mendoza Hernández, Y. (2028). *Propuesta de estrategias para la mejora de la relación con los proveedores de la Empresa de Comercio Isla de la Juventud*. Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística, Universidad de La Habana, La Habana.
25. MINCIN. (04 de mayo de 2020). Resolución 47. Reglamento de la Logística de Almacenes para las entidades que operan en la economía nacional. *Gaceta Oficial No. 31*. La Habana, Cuba.

26. MINCIN. (02 de mayo de 2021). Resolución 167 de 2020. Regulaciones para la gestión de los inventarios de las entidades de la economía que participan en el comercio interno. *GOC No.2 de 2021 Ordinaria*. La Habana, Cuba.
27. Ministerio de la Agricultura. (04 de abril de 2026). Resolución 16 de 2026. Reglamento para la comercialización de la producción agropecuaria y forestal. *GOC No. 33*. La Habana, Cuba.
28. Mintur Matanzas. (2025). *Informe al balance anual del trabajo en el 2025*. Varadero.
29. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2019). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
30. ONEI. (2026). *Llegada de visitantes internacionales a Cuba. Diciembre 2025*. Obtenido de onei.gob: <https://www.onei.gob.cu/tur>
31. Organización Mundial del Turismo -ONU Turismo-. (2026). *El incremento en un 4% de las llegadas de turistas internacionales refleja la fuerte demanda de viajes en todo el mundo*. Recuperado el 2026, de UNWTO: <https://www.unwto.org/es/news/el-incremento-en-un-4-de-las-llegadas-de-turistas-internacionales-refleja-la-fuerte-demanda-de-viajes-en-todo-el-mundo>
32. Ortiz Funez, L. F., & Palacios, J. E. (2018). *Apertura de una tienda indígena lenca en la ciudad de Intibucá*. Tesis de Máster en Administración Proyectos, UNITEC, San Pedro Sula.
33. Pérez Hernández, L. (2020). *Procedimiento para la gestión de la cadena de suministro en hoteles todo incluido de Varadero*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana.
34. Radio Habana Cuba. (15 de mayo de 2025). *Primer Ministro instó recuperar el turismo en Cuba*. Obtenido de radiohc: <https://www.radiohc.cu/ar/noticias/nacionales/381910>
35. Real Academia Española. (23 de marzo de 2026). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.dle.rae.es/log%C3%ADstico>
36. Regione Emilia-Romagna. (2022). Rapporto sui Prodotti della Terra: risultati e prospettive. *Regione Emilia-Romagna*.
37. RevisionDojo. (30 de octubre de 2025). *Análisis DAFO, Porter y Ansoff explicados para IB Business Management*. Obtenido de Blog RevisionDojo: <http://www.revisiondojo.com>
38. Ritchie, J., & Crouch, G. (2019). La competitividad de los destinos turísticos: modelo y aplicaciones. (E. Trillas, Ed.)

39. Rodríguez Alfonso, Y. (2021). *Estrategias de comercialización de productos artesanales en el destino Trinidad*. Tesis de Maestría, CETUR, Universidad de Sancti Spiritus.
40. Skjong, R., & Wentworth, B. (2020). *Expert judgment and risk perception*. Det Norske Veritas.
41. Solis Carrera, J. (2021). *Evaluación del sistema logístico para la mejora de la gestión del hotel Balandra de la parroquia Manta, provincia de Manabí*. Informe de trabajo de titulación previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta. Recuperado el 12 de septiembre de 2023
42. Toyota Material Handling. (22 de marzo de 2026). *¿Qué es la logística? Definición, componentes y su rol en la cadena de suministro*. Obtenido de Toyota Material Handling: <http://www.toyota-forklifts.es>
43. Urry, J., & Larsen, J. (2021). *La mirada turística: viaje y ocio en la era de la globalización* (2da ed.). Editorial Popular.
44. Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2020). The future of authenticity in tourism. *Chahhel View Publications*.
45. Zhang, X., & Murphy, P. (2019). Tourism value networks: A new framework for analysis. *Tourism Management*, 74, 234-245.
46. Zhang, X., Song, H., & Huang, G. (2020). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345-358.

ANEXOS

Anexo 1: Indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la Logística de Distribución.

PROCESOS LOGÍSTICOS	INDICADORES ASOCIADOS	FÓRMULA	ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMÉRICA DE VALORACIÓN
APROVISIONAMIENTO	1. Calidad de los Pedidos Generados	$CPG = (\text{PEDIDOS GENERADOS SIN RETRASO}) / (\text{TOTAL DE PEDIDOS DE COMPRAS GENERADAS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si las CPG > 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas. - Si las CPG están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas. - Si las CPG ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.
	2. Entregas Rechazadas	$ER = (\text{PEDIDOS RECHAZADOS}) / (\text{ORDENES DE COMPRA COLOCADAS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si las ER > 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas. - Si las ER están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas. - Si las ER ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.
	3. Nivel de Cumplimiento de Proveedores	$CP = (\text{PEDIDOS RECIBIDOS A TIEMPO}) / (\text{TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS}) * 100$	3.1.4.1. ALTO 3.1.4.2. MEDIO 2. BAJO	- Si el NCP > 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores. - Si el NCP está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores. - Si las NCP ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores.
	4. Tiempo de despacho de la orden de compra	$TDOC = (\text{HORA DE SOLICITUD DE COMPRA}) / (\text{HORA DE DESPACHO DE ORDEN DE COMPRA}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el TDOD > 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores. - Si el TDOD está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores. - Si las TDOD ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores.
	5. Tiempo de ciclo de compras	$TCC = (\text{HORA SOLICITUD DE COMPRA}) / (\text{HORA DE DESPACHO SOLICITUD DE COMPRA}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el TCC > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas. - Si el TCC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas. - Si las TCC ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.
APROVISIONAMIENTO	1. Calidad de los Pedidos Generados	$CPG = (\text{PEDIDOS GENERADOS SIN RETRASO}) / (\text{TOTAL DE PEDIDOS DE COMPRAS GENERADAS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si las CPG > 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas. - Si las CPG están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas. - Si las CPG ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.
	2. Entregas Rechazadas	$ER = (\text{PEDIDOS RECHAZADOS}) / (\text{ORDENES DE COMPRA COLOCADAS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si las ER > 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas. - Si las ER están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas. - Si las ER ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.
	3. Nivel de Cumplimiento de Proveedores	$CP = (\text{PEDIDOS RECIBIDOS A TIEMPO}) / (\text{TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS}) * 100$	3.1.4.1. ALTO 3.1.4.2. MEDIO 2. BAJO	- Si el NCP > 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores. - Si el NCP está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores. - Si las NCP ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores.
	4. Tiempo de despacho de la orden de compra	$TDOD = (\text{HORA DE SOLICITUD DE COMPRA}) / (\text{HORA DE DESPACHO DE ORDEN DE COMPRA}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el TDOD > 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores. - Si el TDOD está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores. - Si las TDOD ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores.
	5. Tiempo de ciclo de compras	$TCC = (\text{HORA SOLICITUD DE COMPRA}) / (\text{HORA DE DESPACHO SOLICITUD DE COMPRA}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el TCC > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas. - Si el TCC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas. - Si las TCC ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.

ALMACENAMIENTO	13. Costo de Almacenamiento por unidad	$CAU = (\text{COSTO DE ALMACENAMIENTO PROMEDIO}) / (\text{NUMERO DE UNIDADES ALMACENADAS})$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el CAU es > 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad. - Si el CAU está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad. - Si el CAU es ≤ 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.
	14. Costo por Metro Cuadrado	$CMC = \text{COSTO TOTAL OPERATIVO BODEGA} / \text{ÁREA DE ALMACENAMIENTO}$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el CMC es > 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad. - Si el CMC está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad. - Si el CMC es ≤ 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.
	15. Productividad de almacén	$PA = \text{NÚMERO DE UNIDADES CORRECTAMENTE EXPEDIDAS} * \text{TIEMPO} * \text{COSTOS TOTALES}$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el PA es > 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad. - Si el PA está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad. - Si el PA es ≤ 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.
	16. Costo por Unidad Despachada	$CUD = (\text{COSTO TOTAL OPERATIVO BODEGA}) / (\text{TOTAL UNIDADES DESPACHADAS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el CUD es > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas. - Si el CUD está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas. - Si las CUD ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.
	17. Nivel de Cumplimiento del Despacho	$CD = (\text{NUMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO}) / (\text{NUMERO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el CD > 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de despacho. - Si el CD está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de despacho. - Si el CD ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de despacho.
DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE	18. ADR (Average Rate Date) o Precio medio del día (tagua 2019)	$ADR = (\text{INGRESOS DE HABITACIONES}) / (\text{HABITACIONES VENDIDAS})$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el ADR es > 51% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria. - Si el ADR está entre 21 y 50% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria. - Si el ADR es ≤ 20 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.
	19. Revenue total por cliente (Trev²ec):	$RTC = (\text{INGRESOS TOTALES DEL HOTEL}) / (\text{NUMERO DE PERSONAS ALOJADAS})$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el RTC es > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria. - Si el RTC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria. - Si el RTC es ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.
	20. Costo de transporte Vs ventas	$CTW = (\text{COSTO DEL TRANSPORTE}) / (\text{VALOR DE VENTAS TOTALES}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el CTW > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de transporte. - Si el CTW está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de transporte. - Si las CTW ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de transporte.
	21. Nivel de Utilización de los Camiones	$UC = (\text{CAPACIDAD REAL UTILIZADAS} / \text{CAPACIDAD REAL CAMIÓN}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el UC es > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de entregas a clientes. - Si el UC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de entregas a clientes. - Si el UC es ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de entregas a clientes.

SERVICIO AL CLIENTE	22. Nivel de cumplimiento entregas a clientes	$CEC = (\text{TOTAL DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO}) / (\text{TOTAL DE PEDIDOS DESPACHADOS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el CEC es > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de entregas a clientes. - Si el CEC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de entregas a clientes. - Si el CEC es ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de entregas a clientes.
	23. Calidad de la Facturación	$CF = (\text{PEDIDOS GENERADOS SIN PROBLEMAS}) / (\text{TOTAL DE PEDIDOS GENERADOS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el CF > 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación. - Si el CF está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación. - Si las CF ≤ 49 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.
	24. Proporción de Notas de Crédito	$PNC = (\text{TOTAL DE NOTAS DE CREDITO}) / (\text{TOTAL DE FACTURAS})$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el PNC > 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación. - Si el PNC está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación. - Si las PNC ≤ 49 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.
	25. Pendientes por Factura	$PPF = (\text{INGRESOS NETOS}) * (\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	- Si el PPF > 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación. - Si el PPF está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación. - Si las PPF ≤ 49 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.

Fuente: adaptado de Hernández Maden, 2023 & Solís Carrera, 2021.

Anexo 2: Cuestionario de competencia para la selección de expertos.

Nombre y apellidos _____

Institución _____

Labor que desempeña _____ Años de experiencia _____

Nivel Académico o Científico _____

Estimado compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al diseño de estrategias logísticas para la distribución de productos autóctonos en el destino turístico Varadero.

Se necesita antes de realizar la consulta correspondiente, conocer su coeficiente de conocimiento en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que será realizada. Por esta razón es de gran importancia que usted responda el siguiente cuestionario de la forma más objetiva posible. Se agradece de antemano su colaboración.

Marque en una escala creciente de 0 a 10, el valor que corresponde con el grado de presencia de las características que lo identifican como experto:

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Nivel de actualización	
Espíritu colectivista	

Marque con una **X** la influencia de estas fuentes para la preparación profesional:

Fuentes	Grado de influencia en los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3: Modelo entregado a los expertos para la valoración de las dimensiones y sus indicadores.

Marque con una X la puntuación que le otorgaría a cada indicador según la escala de 1 a 5 (vea debajo la interpretación)

Indicador	1	2	3	4	5	No aplica
Pertinencia de la estrategia						
1. Claridad de los objetivos estratégicos.						
2. Coherencia con los Lineamientos del PCC y políticas sectoriales.						
3. Adecuación al contexto del destino Varadero.						
4. Actualidad de los fundamentos teóricos.						
Estructura y componentes de la estrategia						
1. Estructura y organización de las fases.						
2. Definición de actores y responsabilidades.						
3. Integración de los flujos (materiales, información, financieros).						
4. Factibilidad operativa de las acciones propuestas.						
Viabilidad y aplicabilidad						
1. Valoración de las condiciones para la implementación de la estrategia:						
2. Disponibilidad de recursos necesarios.						
3. Capacidad institucional para la implementación.						
4. Barreras potenciales y mecanismos para superarlas.						
Contribución esperada						
1. Contribución al encadenamiento productivo local.						
2. Mejora de la eficiencia en la distribución.						
3. Fortalecimiento de la autenticidad de la oferta turística.						
4. Aportes a la sustitución de importaciones.						

Valor	Categoría	Significado
5	Muy adecuado/Muy pertinente	El aspecto evaluado es excelente, no requiere modificaciones
4	Adecuado/Pertinente	El aspecto es bueno; requiere ajustes menores
3	Medianamente adecuado	El aspecto es aceptable, pero requiere mejoras significativas
2	Poco adecuado	El aspecto presenta deficiencias importantes; requiere reformulación
1	Inadecuado/No pertinente	El aspecto no es adecuado; debe ser eliminado o sustituido

Sugerencias y observaciones	
• Comentarios cualitativos.	
• Sugerencias de mejoras.	
• Aspectos críticos no considerados.	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4: Modelo para el resumen de las valoraciones por los expertos de las dimensiones y sus indicadores.

Expertos	Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Pertinencia de la estrategia																
1.	Claridad de los objetivos estratégicos.															
2.	Coherencia con los Lineamientos del PCC y políticas sectoriales.															
3.	Adecuación al contexto del destino Varadero.															
4.	Actualidad de los fundamentos teóricos.															
Estructura y componentes de la estrategia																
1.	Estructura y organización de las fases.															
2.	Definición de actores y responsabilidades.															
3.	Integración de los flujos (materiales, información, financieros).															
4.	Factibilidad operativa de las acciones propuestas.															
Viabilidad y aplicabilidad																
1.	Valoración de las condiciones para la implementación de la estrategia:															
2.	Disponibilidad de recursos necesarios.															
3.	Capacidad institucional para la implementación.															
4.	Barreras potenciales y mecanismos para superarlas.															
Contribución esperada																
1.	Contribución al encadenamiento productivo local.															
2.	Mejora de la eficiencia en la distribución.															
3.	Fortalecimiento de la autenticidad de la oferta turística.															
4.	Aportes a la sustitución de importaciones.															
Sugerencias y observaciones																
• Comentarios cualitativos.																
• Sugerencias de mejoras.																
• Aspectos críticos no considerados.																

Fuente: elaboración propia.