

## **Estrategias de diseño de productos para enfrentar las tendencias del mercado turístico/ *Product design strategies to face tourism market trends.***

**Lic. Yasel Delgado Díaz**

<https://orcid.org/0009-0001-0637-325X>

Plaza Extrahotelera La Estrella Cayo Santa María.  
[yaseldelgado189@gmail.com](mailto:yaseldelgado189@gmail.com)

**Lic. Pedro Javier Piloto Rodríguez**

<https://orcid.org/0000-0002-1481-2312>

Marina Cayo Santa María.  
[pjpiloto@nauta.cu](mailto:pjpiloto@nauta.cu)

**Dra. C. Gislina Mesa Contreras**

<https://orcid.org/0000-0001-6227-5171>

Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.  
[mesagislina@gmail.com](mailto:mesagislina@gmail.com)

**Recibido:** 11/03/25

**Aprobado:** 03/05/25

### **Resumen**

Los retos de la recuperación post pandemia han definido un replanteamiento del turismo hacia alternativas más sostenibles, inclusivas y resilientes; por lo que se hace necesario adoptar estrategias que acerquen las ofertas a las verdaderas necesidades actuales de los distintos segmentos turísticos. El presente trabajo aborda un análisis de las posibilidades de mejora de los productos turísticos para instalaciones extra hoteleras en Cayo Santa María. Al respecto se selecciona y describe un procedimiento de diseño de productos turísticos basado en la metodología propuesta por SERNATUR (2015). Una vez seleccionado el procedimiento se valoran las posibles opciones a partir de una tormenta de ideas en un grupo focal, dando como resultado dos líneas de desarrollo de productos turísticos para la actividad extra hotelera. Estos resultados forman parte de una investigación en curso, con vistas a perfeccionar la gestión turística ante las nuevas tendencias del mercado.

**Palabras clave:** Diseño de productos turísticos, Diversificación turística, Actividad extra hotelera.

### **Abstract**

The challenges of post-pandemic recovery have defined a rethinking of tourism towards a more sustainable, inclusive and resilient alternatives. In this order, it is necessary to adopt strategies that bring the offers closer to the true current needs of the different tourism segments. The present work addresses an analysis about the possibilities of improving tourism products in a group of extra hotel facilities in Cayo Santa María. In this regard, a procedure for designing tourism products is selected and described in base of methodology proposed by SERNATUR (2015). Once the procedure has been

selected, the possible options are evaluated based on a brainstorming session in a focus group, resulting in two lines of development of tourist products for extra hotel activity. These results are part of ongoing research, with a view to improving tourism management in the face of new market trends.

**Keywords:** Design of tourism products, Tourism diversification, Extra hotel activity.

### **Introducción**

El turismo es un fenómeno socio-económico característico e irreversible de nuestra época, de considerable importancia para el desarrollo de la sociedad, por la gran cantidad de personas que en él participan y por su amplia distribución geográfica, consolidándose en los últimos años como una de las principales industrias a nivel mundial con expectativas de mayor crecimiento, donde el aumento del nivel de renta y el tiempo libre, unido a la reducción del precio real de las tarifas aéreas, crea las condiciones para su crecimiento, según señala la Organización Mundial del Turismo. (Rifai, 2014 citado por Gómez, 2019)

Además de los retos propios que la economía cubana impone al desarrollo del sector, el turismo, como industria mundial, enfrenta otros retos que se particularizan para el país. Los rápidos cambios en los entornos de actuación, la disminución drástica de las distancias y de los tiempos de reacción debido al alcance de la tecnología, el aumento de la competencia, la mayor disponibilidad de información por parte de los consumidores y la dependencia cada vez mayor de recursos propios, son algunos de los elementos que determinan la necesidad de enfrentar el desarrollo del turismo con herramientas de gestión diferenciadas, creativas y atemperadas a las condiciones concretas de tiempos y espacios diversos. Es por ello que los destinos turísticos han tenido que incorporar nuevos conceptos en su gestión lo que ha provocado un incremento en la competencia, en aras de despertar interés en el turista potencial. (Mesa et al., 2023).

El turismo es reconocido como una actividad económica generadora de riqueza, Sin embargo, no siempre la gestión turística de los destinos se desarrolla con la misma dinámica, persistiendo prácticas y políticas poco eficaces. (Mesa et al. 2018)

La crisis global generada por el COVID-19 evidenció las vulnerabilidades del sector turístico, acelerando la necesidad de adoptar modelos que prioricen la sostenibilidad ambiental, la equidad social y la adaptabilidad frente a futuras crisis (Gössling et al., 2021). Los retos de la recuperación post pandemia han definido un replanteamiento del turismo desde el punto de vista de sus aportaciones reales a las personas y al planeta (Pololikashvili, s/f). Hall (2019) destaca que la resiliencia en el turismo no solo depende de la capacidad de recuperación económica, sino también de la diversificación de productos y la integración de innovaciones tecnológicas que mejoren la eficiencia de los recursos. Así, el futuro del turismo parece encaminarse hacia un enfoque regenerativo, donde el bienestar social y la conservación ambiental sean pilares fundamentales. En este orden, se hace necesario adoptar estrategias que acerquen las ofertas a las verdaderas necesidades actuales de los distintos segmentos turísticos.

El objetivo del presente trabajo es analizar las posibilidades de mejora de los productos turísticos en instalaciones extra hoteleras del destino Cayo Santa María, de manera que se correspondan con las tendencias actuales del turismo y las perspectivas del mercado.

### **Materiales y métodos**

Los resultados que se presentan forman parte de una investigación en curso, de tipo exploratorio-descriptiva basada en el paradigma mixto. En este sentido se aplicaron métodos del nivel teórico como el histórico lógico para contextualizar el estudio diseño de productos turísticos enfocados al mercado; el analítico sintético para establecer los referentes teóricos fundamentales y el inductivo deductivo para comparar las metodologías existentes.

Del nivel empírico se utilizó el análisis documental de fuentes bibliográficas y de documentos estratégicos para el destino; la observación participante de los productos existentes en interacción con los públicos y su nivel de aceptación por estos; así como el trabajo en un grupo focal de 12 ejecutivos de entidades extra hoteleras con los cuales se realizó una tormenta de ideas para seleccionar, luego, las que más posibilidades tuvieran de ser implementadas a través del procedimiento seleccionado.

### **Resultados y discusión**

Si se considera que cada día la oferta turística es más diversa y las tendencias mundiales se ven marcadas por un constante flujo de información, es posible decir que “el consumidor tipo” al que se apunta de forma genérica, ya no existe. Hoy, el mercado está marcado por perfiles actitudinales, muy específicos de consumidores, por lo que se hace necesario desarrollar una oferta más diversa y especializada en mercados cada vez más específicos. (Branzai, 2014 citado por Gómez, 2019).

Las tendencias de cambio en el sector turístico apuntan hacia los siguientes elementos (Mesa et al. 2018):

1. La virtualización de la sociedad: los cambios tecnológicos han provocado cambios en el comportamiento del consumidor, convirtiéndolo en un usuario de servicios turísticos experimentado, más exigente, que además genera contenidos y puede influir en la reputación de las empresas turísticas.
2. La existencia de nuevos parámetros de comportamiento de compra: el consumidor actual es más selectivo y tiene mayor acceso a la información, por lo que tiende a valorar más sus propias percepciones en la decisión de compra y son más activos en la búsqueda de información.
3. Elevación del sentido ecológico: La preocupación por la salud y la práctica de estilos de vida sanos y consecuentes con el cuidado del medioambiente, va creciendo en la actualidad.
4. Interrelación de tipologías y espacios turísticos: La diferenciación de motivos de viaje en el consumidor turístico y la potencialidad de multiconsumo del turista, es decir, su disposición a realizar múltiples actividades diferentes entre sí en una misma estancia, contribuye a la

proliferación de modalidades y tipologías turísticas que, a menudo, interactúan y se superponen.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020) conceptualiza el producto turístico como un sistema complejo integrado por bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades de segmentos específicos de turistas. Este constructo multidimensional trasciende la mera suma de elementos tangibles, incorporando dimensiones intangibles que determinan su competitividad y sostenibilidad. Según el marco teórico de la OMT, sus componentes estructurales incluyen: (1) los atractivos turísticos (recursos naturales, culturales o creados); (2) los servicios básicos y complementarios (alojamiento, transporte, actividades); (3) la infraestructura física y tecnológica; (4) la comunidad receptora como agente activo; y (5) los factores perceptuales y emocionales que configuran la experiencia turística.

La literatura especializada ha enriquecido esta definición mediante enfoques contemporáneos. Buhalis (2000) enfatiza el carácter dinámico del producto turístico, destacando su naturaleza co-creada entre proveedores y consumidores. Estudios recientes en neuroturismo (Mauri et al., 2018) demuestran cómo las respuestas emocionales influyen decisivamente en la valoración de los destinos. Paralelamente, el paradigma de la sostenibilidad (UNEP & OMT, 2019) ha reconfigurado los modelos de diseño, incorporando criterios ambientales (conservación biocultural) y sociales (salvaguarda del patrimonio inmaterial).

La operacionalización de este concepto requiere enfoques sistémicos. Como señala Richards (2021), la creación de productos turísticos competitivos exige: (a) articulación interinstitucional, (b) innovación en la comercialización digital (Gretzel et al., 2020), y (c) mecanismos de gobernanza que equilibren capacidad de carga y autenticidad. No obstante, como advierte la OMT (2023), el éxito comercial debe medirse considerando indicadores de impacto territorial que trasciendan los meros beneficios económicos a corto plazo

La creación de nuevos productos turísticos es una actividad compleja y no está exenta de dificultades (Kotler, Bowen y Makens, 2003 citados por Gómez, 2019) aun cuando especialistas del tema han propuesto diferentes procedimientos para su diseño y rediseño entre ellos existen determinados puntos de coincidencia, así como elementos en los que difieren en correspondencia con el tipo de producto.

Para el presente trabajo se utilizó como procedimiento de diseño el propuesto por SERNATUR (2015) que consta de 5 pasos: el primero es la generación del proyecto (¿qué se quiere hacer?), luego el diseño conceptual del producto turístico, el paso tres aborda el diseño de un modelo de negocios, y los restantes pasos incluyen la implementación, el testeo y retroalimentación.

Este procedimiento constituye una guía metodológica estructurada que ofrece un marco claro para el diseño de productos con un enfoque en la sostenibilidad y la competitividad; que, además, reconoce la importancia de la colaboración intersectorial. Si bien no incluye directamente el uso de herramienta de virtualización e indicadores de resiliencia, estos pueden ser incorporados al cuerpo general de la herramienta.

**Figura 1.** Procedimiento para el diseño del producto turístico.



Fuente: SERNATUR, 2015

### Descripción de los pasos

**Selección del proyecto:** Este paso trata sobre la generación del proyecto: ¿qué se quiere vender y a quién?, a partir de la determinación de una serie de aspectos que conllevarán a la creación del producto turístico definitivo. Para llevar adelante la idea original se reflexionará sobre el potencial nuevo producto, definiendo los atributos y servicios, valor agregado, competencia, alianzas, turista potencial, conformándose el mapa mental de la idea en aras de graficar todos los elementos antes expuestos.

**Diseño conceptual del producto turístico:** Este paso se centra en el concepto, o sea, una idea central fuertemente asociada a la primera imagen y a construcciones mentales que permitirán formar todo el diseño posterior, este concepto será la base para el posicionamiento del producto turístico, para desarrollar y proyectar una imagen del producto que resulte atractiva para los públicos objetivos diferenciándolo de la competencia.

**Diseño del Modelo de Negocio:** El modelo de negocio permite visualizar y diseñar una estrategia para implementar el negocio, a partir de formularlo de manera que cubra aspectos fundamentales del producto turístico con cierto grado de flexibilidad. Se recomienda para ello el Modelo Canvas) desarrollado por Osterwalder en el año 2004, herramienta que describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor, como el elemento central de la propuesta. (Osterwalder y Pigneur, 2011).

**Implementación:** Durante esta etapa se pone en marcha el nuevo producto, para lo cual se enfatiza en 3 grandes áreas: a) Habilitación de Recursos Claves; b) Estructura Organizacional y c) Comercialización del producto turístico

**Testeo y Retroalimentación:** Esta etapa permite mejorar e introducir cambios, de acuerdo a la puesta en marcha de mecanismos de retroalimentación para conocer cómo el turista va recibiendo el producto y cuáles son sus nuevas necesidades, de manera que pueda irse enriqueciendo la puesta en marcha del producto atendiendo a la visión de los clientes. Esto se puede realizar en diferentes momentos durante el proceso de diseño, a través de un prototipado, durante el funcionamiento del mismo, como

también postservicio, siendo recomendable seguir esta práctica e incluirla en una planificación de actividades de mediano plazo.

Los establecimientos de recreación (parques temáticos, centros de aventura, espacios culturales) y gastronomía (restaurantes, mercados locales, rutas alimentarias) constituyen elementos fundamentales para la diferenciación y valorización de los destinos turísticos contemporáneos. Como argumenta Hall (2020), dichos componentes trascienden su función accesoria para convertirse en factores determinantes de la elección del destino, generando flujos turísticos diferenciados y segmentados.

En este orden, una vez seleccionado el procedimiento para el diseño o rediseño de productos turísticos atractivos, se procede a realizar una primera aproximación de los posibles productos a ofrecer en la actividad extra hotelera del destino Cayo Santa María, de manera que complementen la actividad hotelera haciendo del destino una experiencia para recordar. Esto es, la aplicación del primer paso del procedimiento explicado.

Para ello, a través de la formación de un grupo focal con 12 ejecutivos de experiencia en entidades extra hoteleras, se realiza una tormenta de ideas para obtener posibles opciones, a las cuales aplicar luego el procedimiento que se propone. Al reducirse y complementar las ideas a un número manejable, se definen dos ideas esenciales.

- Tematización de las plazas: tres de las cuatro plazas existentes en el destino pueden tematizarse de acuerdo a necesidades específicas de grupos de clientes:
  - 1) Mundo infantil, dedicado al segmento familiar y centrado en los más pequeños; proporcionando espacios de recreación, juegos y entretenimiento para niños y niñas de diferentes edades proporcionando espacios de calidad para la familia.
  - 2) Plaza Gallery centrada en uno de los pilares de la diversificación que ha comenzado a operar hoy en el destino: el turismo de eventos y diversión, aportando espacios que complementan el amplio programa de eventos que se plantea como uno de los distintivos de Cayo Santa María y extiende la “sensación” de vivir una fiesta tropical.
  - 3) Plaza Terrazas dedicado al turismo de bienestar, con diversas opciones para el relax y la experiencia de descanso. Diseñado para segmentos de más alto estándar, teniendo en cuenta la exclusividad de servicios.
  
- Vinculación del producto hotelero Villa Las Brujas con excursiones y opcionales de La Marina. Se trata de crear valor compartido encadenando esfuerzos y resultados de ambas instalaciones, a través del aprovechamiento del potencial de la villa en coordinación con actividades marítimas sostenibles, como concursos de fotografía submarina y de pesca localizada; avistamiento de aves, paseos contemplativos, etc. rescatando las actividades al aire libre y con respeto a la naturaleza.

Una vez descritas las opciones, antes de pretender que se implementen, la metodología de SERNATUR (2015) propone desarrollar el concepto de producto y su modelo de negocio; lo que implica, en este caso, desplegar cuatro proyectos bien diferenciados en cuanto a segmentos de clientes y formas de relación/captación/fidelización para los mismos, así como necesidades de recursos y capacidades a desplegar.

Es por ello que para propiciar su implementación se propone la creación de equipos pequeños de trabajo, integrados por no menos de tres y no más de cinco personas, dentro de las canteras de futuros ejecutivos en cada una de estas instalaciones, que puedan acometer el desarrollo conceptual de los productos y sus modelos de negocio, de manera que pueda ser realizado con meticulosidad y con énfasis en la orientación a deseos e intereses del consumidor turístico actual. Se propone desarrollar no menos de cuatro sesiones por proyecto, para continuar la aplicación de los pasos del procedimiento:

**Sesión 1:** Definición Conceptual: Identificación de atributos diferenciadores y segmentos objetivo.

Para esta sesión debe realizarse una recopilación de información previa sobre: a) recursos existentes (espacios físicos, infraestructura y equipos disponibles) y b) benchmarking de casos exitosos. La sesión debe convertirse en un taller de co-creación que involucre a personal clave que aporte conocimientos creativos, técnicos y de financiamiento. El resultado de esta sesión sería una propuesta preliminar del perfil del producto que describa la experiencia turística a ofertar.

**Sesión 2:** Diseño Técnico: Desarrollo de componentes y requisitos operativos, como la distribución de espacios en el caso de las plazas y la definición de itinerario en el caso de las opciones de la Marina. Especificación de los modelos de negocio correspondientes (uso del *Business Model Canvas*).

**Sesión 3:** Validación de la idea: Ajustes a los prototipos basados en aspectos de viabilidad legal, permisología; factibilidad económica, y análisis de expectativas del mercado (encuestas rápidas a turistas). Rectificación de mecanismos de monetización e indicadores de sostenibilidad.

**Sesión 4:** Diseño de mecanismos de retroalimentación y listas de verificación para las pruebas piloto.

El turismo está directamente relacionado con el desarrollo social, económico y cultural de numerosos países y regiones, existiendo cambios, tendencias en la demanda, gustos que demuestran que el turista actual es un consumidor autónomo, activo, con intereses diferenciados.

El procedimiento de SERNATUR (2015) para el diseño de productos turísticos se considera actualizada y moderna e incluye dentro de sus pasos el mapa mental de ideas y el modelo de negocios que se deriva del mismo, lo que hace que la concepción del producto sea más integral y atemperada con las condiciones del entorno específico y las características de la experiencia turística que se pretenda proporcionar.

Como resultado de la aplicación de la primera etapa del procedimiento, se vislumbran dos opciones de mejora y diseño de nuevos productos en el área extra hotelera del destino Cayo Santa María y se proponen pautas concretas para la continuación del trabajo de diseño de productos.

### **Conclusiones**

El turismo está directamente relacionado con el desarrollo social, económico y cultural de numerosos países y regiones, existiendo cambios, tendencias en la demanda, gustos que demuestran que el turista actual es un consumidor autónomo, activo, con intereses diferenciados.

El procedimiento de SERNATUR (2015) para el diseño de productos turísticos se considera actualizada y moderna e incluye dentro de sus pasos el mapa mental de ideas y el modelo de negocios que se deriva del mismo, lo que hace que la concepción del producto sea más integral y atemperada con las condiciones del entorno específico y las características de la experiencia turística que se pretenda proporcionar.

Como resultado de la aplicación de la primera etapa del procedimiento, se vislumbran dos opciones de mejora y diseño de nuevos productos en el área extra hotelera del destino Cayo Santa María y se proponen pautas concretas para la continuación del trabajo de diseño de productos.

### **Referencias bibliográficas**

- Gómez Sarría, V. (2019). Diseño del producto turístico "Cueva Martín Infierno" en el municipio Cumanayagua, Cienfuegos. [Tesis de Maestría en Gestión Turística]. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), pp. 1-20.  
<https://www.researchgate.net/publication/341220160>
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 Agenda and the contemporary sustainability discourse. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044-1060  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
- Hall, C.M. (2020). *Tourism and Recreational Development*. Routledge
- Mesa Contreras, G.; Duffus Miranda, D; Álvarez Cepero, K & Mainegra Medinilla, R. (2023). Procedimiento para desarrollar estrategias de marketing digital en ciudades patrimoniales. XI Convención Científica Internacional "La Universidad en la agenda 2030", Matanzas, Cuba. 21-23 marzo 2023.
- Mesa Contreras, G.; Molina Pumar, A. & Curbelo Periaña, I. D. (2018). Estrategias de gestión turística para enfrentar las tendencias del mercado en la región central de Cuba. 3er Congreso Internacional de Turismo y Desarrollo Sustentable.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y (2011): *Generación de modelos de negocio*. Centro Libros PAPF, S. L. U. Barcelo.

Pololikashvili, Z. (s/f). Guiar la recuperación del turismo. ONU-Turismo. <http://unwto.org>

SERNATUR (2015): Manual Paso a Paso para el diseño de productos turísticos integrados. Chile: SERNATUR.