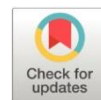


Diseño de la opcional “Tras la riqueza museística matancera”

Design of the optional "After the rixza museistica Matanzas"

- 1 Thalía Amanda Cué Crespo 
Estudiante de tercer año de la Carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas, Cuba
- 2 Bisleivys Jiménez Valero 
Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.
bisleivys.jimenez@umcc.cu
- 3 Elizabet Prado Chaviano 
Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.
elizabet.prado@umcc.cu
- 4 Manuel de Jesús Vázquez Garriga 
Ingeniero en Aviación, Profesor Auxiliar de la Universidad de Matanzas, Cuba.
manuel.vazquez@umcc.cu
- 5 Lissette Jiménez Sánchez 
Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.
lissette.jimenez@umcc.cu



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 20/02/2021

Revisado: 22/03/2021

Aceptado: 06/04/2022

Publicado: 24/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2168>

Cítese: Cué Crespo, T. A., Jiménez Valero, B., Prado Chaviano, E., Vázquez Garriga, M. de J., & Jiménez Sánchez, L. (2022). Diseño de la opcional “Tras la riqueza museística matancera”. Explorador Digital, 6(2), 152-181. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2168>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

*turismo
cultural,
proyecto,
Agencia
Paradiso
Varadero.*

Resumen

La ciudad de Matanzas posee una serie de recursos históricos-culturales que pueden ser aprovechados para el desarrollo del turismo cultural. Esta investigación, se realizó a partir de un estudio detallado de la Agencia Paradiso como Industria Cultural promotora del producto turístico cultural cubano. Se conoció que dicha agencia, producto a la situación epidemiológica a nivel internacional y nacional y a problemas de gestión internos, no posee una comercialización óptima. Por ello el objetivo general de la investigación radica en diseñar la opcional “Tras la riqueza museística matancera” para aumentar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 %. Para dar cumplimiento al objetivo general se propusieron los objetivos específicos siguientes: elaborar una metodología para la estructuración de un proyecto, tomando como referencia las diferentes etapas estudiadas del ciclo de vida de un proyecto turístico y diseñar la propuesta de proyecto partiendo de la metodología elaborada. Se asumió una metodología de investigación cualitativa. Se emplearon diferentes métodos como la revisión de disímiles fuentes bibliográficas tales como revistas y artículos científicos, Tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales y búsquedas en Internet. Los métodos teóricos utilizados en la investigación fueron el Análisis y Síntesis y el de Inducción – Deducción, para establecer la relación entre las partes y el todo, entre lo singular y lo general. Las técnicas empleadas son la observación no participante y el análisis de documentos. Como resultado de la investigación, se obtuvo un proyecto rentable desde el punto de vista económico y factible.

Keywords:

*cultural
tourism,
project Agency
Paradiso
Varadero.*

Abstract

The city of Matanzas has a series of historical-cultural resources that can be used for the development of cultural tourism. This research was carried out from a detailed study of the Paradiso Agency as a Cultural Industry promoter of the Cuban cultural tourist product. It was found that this agency, due to the epidemiological situation at international and national level and to internal management problems, does not have an optimal commercialization. Therefore, the general objective of the research is to design the optional "Behind the museum wealth of Matanzas" to increase the marketing levels of the Paradiso Varadero Travel Agency by 30 %. In order to

fulfill the general objective, the following specific objectives were proposed: to elaborate a methodology for the structuring of a project, taking as a reference the different stages studied in the life cycle of a tourism project and to design the project proposal based on the methodology elaborated. A qualitative research methodology was used. Different methods were used, such as the review of different bibliographic sources such as magazines and scientific articles, Diploma, Master's and Doctoral Theses and Internet searches. The theoretical methods used in the research were Analysis and Synthesis and Induction-Deduction, to establish the relationship between the parts and the whole, between the singular and the general. The techniques used were non-participant observation and document analysis. As a result of the research, a profitable project was obtained from the economic and feasible point of view.

Introducción

El turismo constituye un fenómeno socioeconómico que caracteriza a la sociedad occidental posterior a la Segunda Guerra Mundial, con un carácter excepcional a partir de la dimensión que tiene en la actualidad. La mayor parte de los estratos sociales del mundo desarrollado disfrutaban del turismo en mayor o menor grado. Su generalidad da lugar a una transformación radical de la civilización centralizada en las ciudades a una sociedad migrante con desplazamientos constantes de fin de semana y vacacionales (Esteve Secall, 2009). El turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada, desde sus etapas primarias de inversiones comienza a enfrentarse al entorno, por lo que exige una elevada sensibilidad ambiental para minimizar sus efectos. El aspecto social es consecuencia de una gran afluencia de diversas culturas que se mezclan y entrelazan con la autóctona (Acosta Peñate, 2010). El turismo se suele enfocar por algunos, solo como un fenómeno económico o limitado al ocio y el disfrute banal, sin tener en cuenta que el turismo, además, es un fenómeno cultural, que entraña complejas relaciones sociales, por lo que el turismo, además de ser elemento mercantil, es también actividad de enriquecimiento cultural, espiritual, fuente de conocimiento y comprensión mutua entre los pueblos (De Lahaye Guerra, 2011).

Al presentarse los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución y el Partido, en los marcos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se fijó la Política para el Turismo, plasmándose en los lineamientos 257 y 260 respectivamente,

el propósito de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios así como crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distinguieran al país, priorizando el desarrollo de diferentes modalidades, entre ellas la historia, cultura y patrimonio. A su vez, como parte del proceso de Perfeccionamiento Empresarial al cual se acogen muchas empresas estatales cubanas y organizaciones superiores de dirección, existe una voluntad del Consejo de Ministros avalada por el decreto 281 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, de lograr que todas las empresas amparadas por este sistema puedan definir y elaborar los documentos técnicos y registros necesarios para el desempeño adecuado de la organización de la producción de bienes y servicios así como conocer el mercado, analizar la demanda, las posibilidades reales técnicas y organizativas para satisfacerla en el tiempo previsto y con los requerimientos de calidad, según lo establece su artículo 203.

En este contexto las empresas turísticas cubanas, entre ellas las agencias de viajes, son responsables de impulsar y exigir el cumplimiento tanto de los Lineamientos como de los decretos que fijan las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Constituye todo un reto para ellas elaborar nuevas y atractivas ofertas que satisfagan las necesidades del mercado turístico, cumpliendo con los estándares de calidad demandados.

Esta investigación, se realizó a partir de un estudio detallado de la Agencia Paradiso como Industria Cultural promotora del producto turístico cultural cubano, permitiendo un conocimiento sobre la contribución de los programas turísticos culturales implementados por la Agencia hacia el aprovechamiento de las potencialidades del producto cultural matancero. El análisis de cada una de las variables le permitió al investigador tener una mirada holística de la problemática a seguir, a partir de las instituciones implicadas en los programas de la agencia, las ofertas culturales, y sus ingresos en los últimos años.

La Agencia de Viajes Paradiso Varadero, producto a la situación epidemiológica a nivel internacional y nacional, así como a problemas de gestión internos, no posee una comercialización óptima, debido fundamentalmente a que no tiene en cuenta las necesidades cambiantes de los clientes y no diseña auténticas y atractivas opciones. Dicha agencia en la presentación de sus programas no expone el contenido y la esencia de los mismos. Tampoco tiene una red de venta propia que permita cubrir todas sus necesidades. No es suficiente la distribución de los espacios de comercialización del producto turístico que oferta, con el mercado real que anualmente visita el destino turístico de Varadero, pues actualmente existen más de 50 hoteles y Paradiso solo tiene buroes de ventas en pocos de ellos. No se efectúan estudios de mercado periódicamente

para estimar la demanda de los clientes ni sus necesidades cambiantes. No diseña periódicamente opciones novedosas y atractivas para los clientes. Además, usa poco de las tecnologías de la información y las comunicaciones, redes sociales y plataformas digitales para promocionar el producto. También ofrece un deficiente servicio de postventa.

Dada la situación problemática anterior, se establece como problema científico: ¿Cómo elevar los índices de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero?

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente, el objetivo general es: Diseñar la opción “Tras la riqueza museística matancera” para aumentar de los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 %. Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los objetivos específicos siguientes:

- Elaborar una metodología para la estructuración de un proyecto, tomando como referencia las diferentes etapas estudiadas del ciclo de vida de un proyecto turístico, así como técnicas y herramientas utilizadas en los distintos pasos para el desarrollo del proyecto.
- Diseñar la propuesta de proyecto partiendo de la metodología elaborada.

La metodología a emplear es cualitativa. Para dar cumplimiento a los objetivos trazados es necesario utilizar diferentes métodos tentativos como la revisión de disímiles fuentes bibliográficas, búsquedas en Internet, guías prácticas, entre otros. Además, se utilizaron varias técnicas y herramientas tales como el marco lógico de la investigación, el cronograma de la investigación, el diagrama de redes y el de PERT, así como la matriz de responsabilidades y la estructura fraccionada del trabajo.

Metodología

El procedimiento metodológico seguido es de elaboración propia a partir de las herramientas para la identificación y planificación de proyectos, definidas por (Polaino de los Santos, 2002) y (Zamora Tabares, 2009).

Fase I: Análisis de la situación.

Se precisa hacer investigaciones y efectuar un diagnóstico que permita conocer bien la realidad. Por lo general se realiza un taller que consiste en un ejercicio para analizar la situación existente, en el que se establecen con precisión los alcances y la magnitud del problema que se intenta resolver mediante el proyecto y se decide si se continúa con él.

Etapa 1: Situación actual.

En esta se exponen los aspectos positivos y negativos de la instalación, así como el contexto actual y las necesidades o problemas presentes en la misma.

Etapa 2: Fundamentación del proyecto.

Etapa 3: Situación deseada.

En esta etapa se expone lo que se quiere lograr con la propuesta de proyecto dándole solución a los problemas detectados. Se determina como se quiere que sea el proyecto.

Etapa 4: Situación futura de no acometerse el proyecto.

En esta etapa se expone cómo será el futuro si no se acomete ninguna acción para contrarrestar los problemas existentes.

Fase II: Análisis de la participación.

Para que este análisis sea correcto y completo, la situación debe analizarse conforme a los intereses y actividades de todas las partes involucradas. A menudo existen visiones diferentes de la misma realidad.

Etapa 1: Análisis de los involucrados.

Identificar todas las partes que puedan estar interesadas o afectadas de una u otra forma: posibles beneficiarios, perjudicados, instituciones públicas y privadas con responsabilidades o experiencia, especialistas, etc.

Fase III: Análisis de los problemas.

En este análisis se estudian los problemas de un colectivo y se ordenan según una relación causa-efecto para elaborar un árbol de problemas. Se comentarán los principales problemas detectados en la realidad sobre la que se piensa incidir, sus relaciones y el procedimiento seguido para su detección.

Etapa1: Problemas identificados.

Se presentan los principales problemas detectados durante el período de estudio y tomando como referencia el análisis de la situación actual de la entidad.

Etapa 2: Realización del árbol de problemas.

Se identifica un problema focal y se ponen de manifiesto las relaciones entre las causas y los efectos de los mismos. Se organizan todos los problemas en torno al problema

focal, de forma que las causas queden por debajo, como las raíces, y los efectos por encima, como las ramas.

Fase IV: Análisis de los objetivos.

Los problemas se transforman en una situación futura positiva, planteando los objetivos que se persiguen con el proyecto. Estos objetivos serán ordenados por su importancia y por la relación causal que los vincula.

Etapa 1: Árbol de objetivos.

El árbol de objetivos es un dibujo de la realidad positiva futura que se quiere conseguir con el proyecto, y en él es importante no confundir los objetivos o estados positivos que deben ser duraderos, con las acciones necesarias para alcanzarlos.

Fase V: Análisis de las alternativas.

Con el análisis de alternativas se comparan las distintas opciones para elegir la estrategia del proyecto más ventajosa. Se explicarán de forma detallada las razones que han llevado a la selección de la estrategia adoptada, entre todas las posibles, para alcanzar un objetivo específico concreto.

Fase VI: Estudio de pre-factibilidad.

En el análisis de las distintas alternativas se van desestimando aquellas opciones preliminares que no resulten convenientes para el proyecto. El estudio de pre factibilidad profundiza el análisis de estas alternativas y debe reconocer todos y cada uno de los agentes que pueden influir en la posibilidad de realizar o no el proyecto.

Etapa 1: Estudio de riesgos.

Después de haber realizado el estudio de pre factibilidad se analizan los riesgos existentes en cada uno de estos estudios llevando estos resultados a un matriz riesgo/niveles para conocer en qué parte del proyecto se corre mayor riesgo del fracaso o ruptura. También se realiza el manejo de los riesgos donde se exponen los tipos de riesgos, las consecuencias y las acciones a acometer.

Fase VII: Diseño de la Matriz del marco-lógico.

Permite describir de manera sistemática y ordenada el porqué y el cómo del proyecto.

Fase VIII: Estructura organizacional.

Se establece teniendo en cuenta las personas que van a dirigir el proyecto y sus subordinaciones.

Fase IX: Identificación del director del proyecto.

Se identifica al director del proyecto tomando como referencia las aptitudes y actitudes de la persona a la que se le asigna esta tarea, además de sus capacidades profesionales y su experiencia en el sector.

Etapas 1: Funciones del director de proyecto.

El director de Proyecto se convierte en un instrumento para la realización de las decisiones en términos de la misma estructura en la que fueron tomadas, o sea, dentro del sistema. Su papel es realmente el de integrador y optimizador del sistema. En esta etapa se exponen las funciones que realiza el director del proyecto durante las etapas del mismo.

Fase X: Estructura fraccionada del trabajo.

La EFT o también llamada Estructura de Descomposición del Proyecto (EDP), es una herramienta de planificación que permite una definición jerárquica de los elementos necesarios para la gestión del alcance de los objetivos de un proyecto. Constituye un modelo sistémico del alcance (configuración) del proyecto. Es un proceso de subdivisión de las principales entregas del proyecto en componentes más pequeños para de manera más eficiente y eficaz precisar las estimaciones de costo, programación y recursos, definir las bases para la medición y control de la realización del proyecto y, facilitar una clara asignación de las responsabilidades.

Fase XI: Diseño de la matriz de responsabilidades.

Se asignan las responsabilidades a cada integrante del equipo del proyecto en dependencia de las actividades a realizar para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto. Ofrece una visión sistémica del conjunto de las interrelaciones para la dirección del proyecto.

Fase XII: Programación del proyecto.

Se identifica la dependencia entre las tareas o actividades y los resultados que se esperan en cada una de ellas. Entre las herramientas y técnicas utilizadas para el ordenamiento de las actividades están los métodos de representación gráfica de las interrelaciones de un proyecto. Los principales métodos de análisis gráfico para la programación y control pueden clasificarse, fundamentalmente, en dos grupos: diagrama de barras y diagrama de redes.

Etapa 1: Diseño del diagrama de Gantt.

Ofrece una representación gráfica del desarrollo de las actividades del proyecto en el tiempo, indicando el comienzo y final de cada actividad, así como su duración.

Etapa 2: Diseño del diagrama de redes.

La red del proyecto está constituida por el conjunto de caminos que conducen del principio al final del proyecto. Se obtiene localizando las actividades entre el inicio y fin del proyecto y respetando los vínculos de precedencia. Las actividades se representan con bloques y las flechas indican las secuencias entre ellas. Para la realización de estas representaciones gráficas se utilizó el software Microsoft Project 2010.

Fase XIII: Asignación de recursos.

Una vez que se realiza la programación del proyecto, se asignan los recursos a las diferentes actividades, es decir, los recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros para después calcular los costos y determinar el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto.

Fase XIV: Control del costo.

La gestión de los costos del proyecto incluye cuatro procesos para asegurar de que el proyecto se completará o realizará con el financiamiento aprobado. En esta etapa se calculan los costos del proyecto y se establece el programa de costos. En los proyectos de poca complejidad los procesos del costo están tan vinculados que se ven como uno solo.

Resultados

Se presentan los resultados de la aplicación de la metodología para el proyecto *Diseño de la opcional “Tras la riqueza museística matancera” para aumentar de los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 %*.

Análisis de la situación:

Situación actual:

En el nuevo escenario pandémico los turistas apuestan por un turismo menos masificado, sobre todo buscan mayor seguridad higiénico-sanitaria y compromiso con la sostenibilidad, historia y cultura. Por lo que el turista se siente aún con las organizaciones que reflejen estos aspectos y apuesta por el desarrollo de actividades vinculadas con el turismo cultural.

La provincia de Matanzas posee todas las condiciones necesarias para el desarrollo de este tipo de turismo, las cuales van desde atractivos turísticos reconocidos a nivel nacional e internacional por distintas instituciones, infraestructuras, equipamientos, transportación y disposición de las comunidades locales, pero no las aprovecha al máximo.

La Agencia de Viajes Paradiso Varadero, producto a la situación epidemiológica a nivel internacional y nacional y a problemas de gestión internos, no posee una comercialización óptima, debido fundamentalmente a que no tiene en cuenta las necesidades cambiantes de los clientes y no diseña auténticas y atractivas opciones. Dicha agencia en la presentación de sus programas no expone el contenido y la esencia de los mismos, dejando de resaltar sus valores y la posibilidad que brinda para el espectador de adquirir conocimientos, incidiendo este factor en la comercialización y promoción del producto turístico cultural matancero ofertado. Paradiso no tiene una red de venta propia que permita cubrir todas sus necesidades, dependen de otras redes de ventas pertenecientes a las otras agencias. Esto dificulta la promoción y venta de los productos, puesto que agencias como Gaviota, Cubanacán, y Cubatur priorizan primeramente sus propuestas. No es suficiente la distribución de los espacios de comercialización del producto turístico que oferta, con el mercado real que anualmente visita el destino turístico de Varadero, pues actualmente existen más de 50 hoteles y Paradiso solo tiene buroes de ventas en pocos de ellos. No se efectúan estudios de mercado periódicamente para estimar la demanda de los clientes ni sus necesidades cambiantes. Falta de opciones novedosas y atractivas para los clientes. Poco uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, redes sociales y plataformas digitales para promocionar el producto. Quejas y reclamaciones de clientes, determinado por no siempre garantizar la calidad de los servicios por los prestatarios, sin embargo, no existe política para indemnizar ni un servicio de postventa adecuado.

Fundamentación del proyecto

La finalidad del proyecto es elevar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero a través de la auténtica y atractiva opción “Tras la riqueza museística matancera” que incluye la visita a los museos: Cuartel de Bomberos, Palacio del Junco y el Farmacéutico, los cuales no están incluidos conjuntamente en ninguna de las opciones de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero y son parte la riqueza patrimonial de la Atenas de Cuba.

Situación deseada:

Elevar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 % a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes, ofreciendo una opción novedosa y atractiva, con la capacidad de competir en el mercado y estar a la

altura de las expectativas de su demanda actual y potencial, con una imagen que responda a la realidad, conformada por actividades que le añadan valor y la distinguan.

Situación futura de no acometer el proyecto:

La comercialización de la agencia de viajes Paradiso Varadero iría en declive. Continuaría la existencia de segmentos de mercados insatisfechos y se reducirían las posibilidades de diversificar la oferta turística de Matanzas como destino.

Análisis de Participación

Beneficiarios directos: Clientes, turismo de la región, agencia de Viajes Paradiso Varadero y sus trabajadores, turoperadores y agentes de viajes que comercializan Turismo Cultural y los trabajadores de los sitios que forman parte de la opcional.

Beneficiarios indirectos: Mintur, Población de la Región, provincia de Matanzas, la ciudad de Matanzas como destino turístico, equipo de trabajo del proyecto y los proveedores turísticos que laboran con la Agencia de Viajes Paradiso Varadero.

Perjudicados: Agencias de Viajes competidoras Cubanacan S.A, Gaviotatours S.A, Havanatur S.A, Cubatur S.A y Ecotur S.A.

Análisis de los problemas

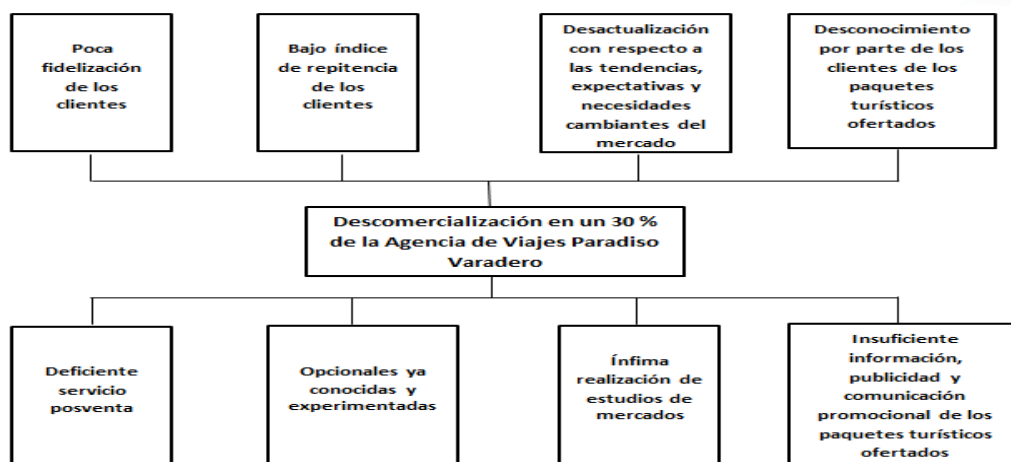
Problemas identificados: La Agencia de Viajes Paradiso Varadero está desactualizada con respecto a las tendencias, expectativas y necesidades cambiantes del mercado; la Agencia de Viajes Paradiso Varadero está descomercializada en un 30 %; oferta opcional ya conocidas y experimentadas.; la información, publicidad y comunicación promocional de los paquetes turísticos ofertados es insuficiente y brinda un deficiente servicio posventa.

Análisis de los problemas

Problemas identificados: La Agencia de Viajes Paradiso Varadero está desactualizada con respecto a las tendencias, expectativas y necesidades cambiantes del mercado; la Agencia de Viajes Paradiso Varadero está descomercializada en un 30 %; oferta opcional ya conocidas y experimentadas.; la información, publicidad y comunicación promocional de los paquetes turísticos ofertados es insuficiente y brinda un deficiente servicio posventa.

Figura 1.

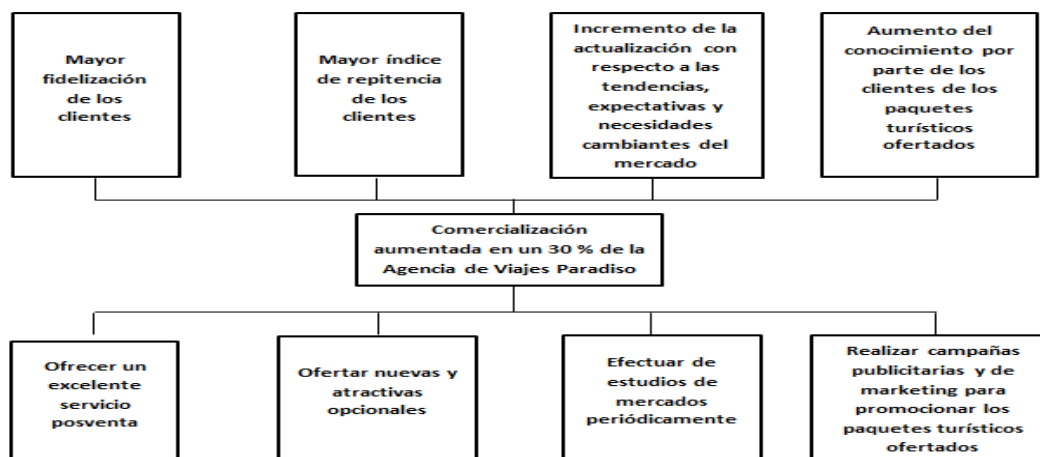
Árbol de problemas.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2.

Árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia.

Alternativas de proyecto:

A. Diseñar una auténtica y atractiva opcional, teniendo en cuenta las tendencias, expectativas y necesidades cambiantes del mercado, capaz de elevar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero.

B. Realizar campañas publicitarias y de marketing con mensajes persuasivos que incrementen las ventas y comuniquen las opcionales existentes.

Análisis multicriterio de las alternativas A y B:

Figura 3.

Análisis multicriterio de las alternativas A.

		Criterios de Factibilidad	Evaluación del criterio	MB	B	R	M	MM	Sumatoria		
L i s t a d e C o n t r o l	Comercial	Precio de venta	10	x					100	100	
		Poder adquisitivo del consumidor	9	x					90	90	
		Costo de distribución de los productos y/o servicios	8		x				64	80	
		Participación en el mercado	8		x				64	80	
		Niveles de competitividad	9	x					90	90	
		Canales de distribución	8		x				64	80	
		Costos de lanzamientos	8	x					80	80	
		Vida del producto	10	x					100	100	
	TOTAL BLOQUE								652	700	IMR Bloque 1 93.14286
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	7		x				56	70	
		Posible desarrollo futuro	8		x				64	80	
		Efecto en el medio-ambiente	10	x					100	100	
		Tiempo de desarrollo	8		x				64	80	
		TOTAL BLOQUE								284	330
	Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	8		x				64	80	
		Inversión propuesta	10	x					100	100	
		Flujo de Caja	9	x					90	90	
		Tasa de Interés de rendimiento	9	x					90	90	
		Estructura financiera	8		x				64	80	
	TOTAL BLOQUE								408	440	IMR Bloque 3 92.72727
Operacional	Nuevos procesos requeridos	7		x				56	70		
	Disponibilidad de personal	8		x				64	80		
	Compatibilidad con las capacidades actuales	8		x				64	80		
	Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales	10	x					100	100		
	Costo de la mano de obra	8		x				64	80		
	Valor añadido	9	x					90	90		
TOTAL BLOQUE								438	500	IMR Bloque 4 87.6	
Institucionales	Historial	7		x				56	70		
	Actitud antes del proceso de Innovación	8		x				64	80		
	Actitud antes el Riesgo	9	x					90	90		
	Clima Laboral	10	x					100	100		
	TOTAL BLOQUE								310	340	IMR Bloque 5 91.17647
									IMG	90.141	

Fuente: elaboración propia.

Figura 4.

Análisis multicriterio de las alternativas B.

		Criterios de Factibilidad	Evaluación del criterio	MB	B	R	M	MM	Sumatoria		
L i s t a d e C o n t r o l	Comercial	Precio de venta	10	x					100	100	
		Poder adquisitivo del consumidor	9	x					90	90	
		Costo de distribución de los productos y/o servicios	8		x				64	80	
		Participación en el mercado	8		x				64	80	
		Niveles de competitividad	9	x					90	90	
		Canales de distribución	7		x				56	70	
		Costos de lanzamientos	8	x					64	80	
		Vida del producto	9	x					90	90	
	TOTAL BLOQUE								618	680	IMR Bloque 1 90.88235
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	7		x				56	70	
		Posible desarrollo futuro	8		x				64	80	
		Efecto en el medio-ambiente	9	x					90	90	
		Tiempo de desarrollo	8		x				64	80	
		TOTAL BLOQUE								274	320
	Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	8		x				64	80	
		Inversión propuesta	8		x				64	80	
		Flujo de Caja	9	x					90	90	
		Tasa de Interés de rendimiento	8		x				64	80	
		Estructura financiera	7		x				56	70	
	TOTAL BLOQUE								338	400	IMR Bloque 3 84.5
Operacional	Nuevos procesos requeridos	7		x				56	70		
	Disponibilidad de personal	8		x				64	80		
	Compatibilidad con las capacidades actuales	8		x				64	80		
	Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales	9	x					90	90		
	Costo de la mano de obra	8		x				64	80		
	Valor añadido	8		x				64	80		
TOTAL BLOQUE								402	480	IMR Bloque 4 83.75	
Institucionales	Historial	7		x				56	70		
	Actitud antes del proceso de Innovación	8		x				64	80		
	Actitud antes el Riesgo	8		x				64	80		
	Clima Laboral	8		x				64	80		
	TOTAL BLOQUE								248	310	IMR Bloque 5 80
									IMG	84.951	

Fuente: elaboración propia.

Se seleccionó la alternativa de proyecto A, pues el Índice de Mérito General tiene mayor porcentaje con 90,629 y es aceptado desde el punto de vista cualitativo.

Estudio de pre-factibilidad de la Alternativa A:

El desarrollo de la pre-factibilidad permite realizar una primera aproximación en la evaluación de la viabilidad del diseño propuesto, para ello se tienen en cuenta los siguientes elementos:

Pre-factibilidad técnica: El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) sufre severamente los efectos del bloqueo norteamericano que limita o impide la transferencia de tecnologías desde y hacia Cuba; sin embargo, la tecnología a emplear es de baja complejidad, por lo que se posee. También se cuenta con los recursos técnicos, materiales y humanos, la información actualizada, y con fuentes seguras para su adquisición, además de la sabiduría de especialistas y expertos dispuestos a participar. En este aspecto es considerado el proyecto como viable.

Riesgos: No disponer de los recursos necesarios y de las fuentes de adquisición.

Pre-factibilidad financiera: La inversión inicial se cubre con el presupuesto de la Agencia de Viajes Paradiso. El presupuesto empleado será recuperado a un corto plazo de que se comience a vender la opcional. Los costos de inversión no serán elevados, pues se aprovecharán los recursos y atractivos culturales ya existentes en el destino Matanzas. Por no requerir de la creación de grandes infraestructuras para el desarrollo de la excursión, se considera un proyecto viable financieramente.

Riesgos: La Agencia de Viajes Paradiso no cuenta con la disposición monetaria necesaria o surgen otros proyectos que absorben el presupuesto de la entidad.

Pre-factibilidad Organizacional: Existe un personal capacitado y cuadros con prestigio y experiencia dentro de la organización que pueden desarrollar con eficacia el proyecto. También están dispuestos a apoyar y satisfacer las necesidades actuales y futuras de la entidad. Son comprometidos con la dirección y política de la agencia y poseen vastos conocimientos sobre los sitios patrimoniales que se incluyen en la opcional.

Riesgos: Pérdida del interés por la capacitación continua de los trabajadores y desmotivación del personal por contribuir a la mejora de la satisfacción del cliente.

Pre-factibilidad medioambiental: La opcional será un estímulo para que se adopten medidas más rigurosas en la ciudad referidas al cuidado y protección del medio ambiente. Por encontrarse en el centro histórico de la ciudad, existe contaminación acústica. Este producto turístico es factible desde el punto de vista medioambiental ya

que aboga por la sostenibilidad y el cuidado del mismo y cumple con las leyes medioambientales cubanas e internacionales.

Riesgos: Incumplimiento de las leyes medioambientales cubanas e internacionales.

Pre-Factibilidad de mercado

Definición del mercado meta

Los motivos de la selección de los canadienses anglófonos como mercado meta de la investigación está dada porque en la actualidad Canadá constituye uno de los principales emisores de visitantes a Cuba, el destino más visitado por los turistas canadienses es Varadero, tienen interés, acceso y poder adquisitivo.

Análisis del mercado meta

Interés: Viajan motivados fundamentalmente por el turismo de sol y playa + cultura. Les interesa conocer lugares nuevos, les gustan las actividades relacionadas con las visitas a ciudades acompañados por guías, visitar sitios y monumentos histórico-culturales. Buscan experiencias significativas y auténticas. Sus intereses se han diversificado hacia una amplia gama de posibilidades en turismo, asociada al llamado “turismo de intereses especiales” (TIE), el cual “se caracteriza por presentar un valor agregado centrado en la autenticidad de la oferta, no ser masivo y mantener un fuerte componente de sustentabilidad ambiental y sociocultural.

Acceso: Existen líneas aéreas que conectan a Canadá con el destino Varadero, estas son: Air Transant, Air Canada, Sunwing y West Jet.

Gastos: Los gastos turísticos de los canadienses son de 24,3 miles de millones de dólares aproximadamente. En Cuba, los gastos de los turistas canadienses están en el orden de 800 a 1000 USD por visitante, los cuales están relacionados con alimentos y bebidas, alojamiento, renta de autos y venta de opcionales.

Elaboración del perfil del mercado

Segmento de canadienses anglófonos: Prevalen las parejas, entre 45 y 59 años principalmente, técnicos y profesionales, residentes en Ontario y Nueva Escocia, en especial en las ciudades de Toronto y Halifax respectivamente, se informan acerca del viaje mediante internet y las agencias de viajes de su país, viajan motivados fundamentalmente por el turismo de sol y playa + cultura, se hospedan en instalaciones de categorías 4 y 5 estrellas, deseosos de compartir más tiempo con amigos y familiares, descansar y relajarse, conocer lugares nuevos, les gustan las actividades relacionadas con las visitas a ciudades acompañados por guías, visitar sitios y monumentos histórico-culturales, la renta de autos y motos, las excursiones náuticas, el buceo, así como las

actividades pasivas en el hotel, como escuchar música, juegos de bingo y clases de español. Presentan un alto nivel de repitencia. La estacionalidad de este mercado es muy marcada en la temporada de invierno, puesto que es una costumbre en muchos canadienses tomar las vacaciones para viajar a Cuba en esa temporada para escapar del intenso frío de su país, especialmente en los meses de enero, febrero y marzo.

Riesgos: En la temporada de verano el segmento de mercado objetivo visita poco la Isla y la pérdida de interés por parte del mercado objetivo por el turismo cultural.

Pre- Factibilidad Económica

Tabla 1.

Presupuesto requerido por la Alternativa A

Alternativa A	Costo en CUP
Estudio de mercado y de la competencia a través de las TIC	\$10000
Salario de los trabajadores	\$20000
Visita a los sitios culturales e investigación de campo	\$8000
Desarrollo de los canales de distribución y de promoción	\$13000
Desembolso Inicial	\$51000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.

Análisis económico de la Alternativa A

Alternativa A	Desembolso Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos de caja (\$)	51000	40000	45000	48000
	-51000	-11000	34000	82000

Fuente: elaboración propia.

Valor Actual Neto

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{1+k} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n} = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

Donde A es el desembolso inicial, Q los flujos de efectivos, K la tasa de interés y t el tiempo. La tasa de interés establecida es de un 10% (0.10)

$$VAN = -51000 + \frac{40000}{(1+0.10)^1} + \frac{45000}{(1+0.10)^2} + \frac{48000}{(1+0.10)^3}$$

$$VAN = -51000 + 36363.64 + 37190.08 + 36063.11 = -51000 + 109616.83 = 58616.83$$

El VAN > 0 El proyecto genera más efectivo del que se necesita para reembolsar sus deudas y alcanzar una tasa de rendimiento, por lo que es factible.

Tasa Interna de Rentabilidad o de Retorno (TIR)

$$A = \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

Año	Flujo de caja	TIR
0	-51000	66%
1	40000	
2	45000	
3	48000	

Índice de Rentabilidad

$$r' = \frac{\sum_{t=1}^n Q_t}{A} = \frac{1}{A} \sum_{t=1}^n Q_t$$

$$IR = \frac{40000 + 45000 + 48000}{51000} = 2.61$$

La tasa Interna de Rentabilidad o de Retorno anual promedio que el proyecto entrega por invertir en él es de un 66%, por lo que es factible.

Como IR > 1 = VAN positivo, por lo tanto, se puede invertir.

Período de recuperación

$$\text{Período de Recuperación} = \frac{\text{Cantidad de Años Negativos}}{\text{Último Acum. Negativo}} + \left(\frac{\text{FCND, siguiente al Último Acum. Negativo}}{\text{Último Acum. Negativo}} \times 365 \text{ días} \right)$$

$$\text{Período de Recuperación} = 1 + \left(\frac{11000}{45000} * 365 \right) = 1 + 89$$

El período de recuperación del proyecto es de 1 año y 89 días.

Riesgos: No recuperación de la inversión con la que se realizó la opcional.

Matriz 1: Riesgo – Niveles

Figura 5:

Matriz Riesgo–Niveles Figura

Tipo de Riesgo	Consecuencias	Acciones a acometer
técnica	No disponer de los recursos necesarios y de las fuentes de adquisición no estén disponibles.	Realizar contratos con los proveedores más confiables y abastecidos.
financiera	La Agencia de Viajes Paradiso no considera necesaria la remodelación, no cuenta con la disposición monetaria necesaria o surgen otros proyectos que absorben el presupuesto de la entidad.	Evaluar nuevas vías de financiamiento para el proyecto
Organizacional	Pérdida del interés por la capacitación continua de los trabajadores y desmotivación del personal por contribuir a la mejora de la satisfacción del cliente.	Incentivar en el personal el sentido de pertenencia. Efectuar charlas educativas sobre la importancia de la mejora continua y la necesidad de elevar los índices de satisfacción del cliente.
Medioambiental	Incumplimiento de las leyes medio ambientales cubanas e internacionales.	Estudiar, aplicar y capacitar al personal sobre leyes medio ambientales cubanas e internacionales.
De mercado	En la temporada de verano el segmento de mercado objetivo visita poco la Isla. Pérdida de interés por parte del mercado objetivo por el turismo cultural.	Realizar nuevos estudios de mercado y captar nuevos segmentos.
Económica	No recuperación de la inversión con la que se realizó la opcional.	Buscar otras formas de recuperar la inversión.

Fuente: elaboración propia.

Diseño de la Matriz del marco-lógico (

Tabla 3: Matriz del marco-lógico (Matriz 2)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Condiciones Críticas
Finalidad Elevar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 % a través de la auténtica y atractiva opcional "Tras la riqueza museística al matancera"	-Aumentar en un 5% los niveles de comercialización a partir del primer año de publicada la opcional en el catálogo de opcionales de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero. -Índice de satisfacción superior a 3 en la escale del 1 al 5. -Evaluación de la demanda actual y futura.	-Estado de Resultado Económico Comercial -Balance Económico Comercial	-Deterioro de los sitios naturales que conforman la opcional. -Decrecimiento del arribo de turistas al país. -Gran rebrote del covid-19. -Disminución de la demanda de los productos de naturaleza. -Mala calidad de la opcional.

Tabla 3:

Matriz del marco-lógico (Matriz 2) (continuación)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Condiciones Críticas
Objetivos - Diseñar la auténtica y atractiva opcional "Tras la riqueza museística matancera"	-Aceptación e incorporación de la propuesta en el catálogo de opcionales de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero, para su oferta y promoción.	- Catálogo de opcionales de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero.	Poca aceptación por parte de los clientes de la opcional. - Aumento del deterioro de las condiciones climáticas. - Conflictos políticos o medioambientales. - No aceptación de la opcional por parte de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero - Cambio de prioridades de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero.
Resultados1- Formación de un equipo de trabajo integrado por profesionales capacitados y con experiencia en la actividad turística. 2-Estudio de mercado 3-Estudio de la competencia. 4- Análisis de recursos y atractivos de los sitios que forman parte de la opcional. 5- Diseño de la opcional.	- Poseer un buen currículum y como mínimo diez años de experiencia en el sector turístico. - Para cuatro principales mercados: -Perfil del turista -Llegadas en los últimos seis años -Comparación con los principales competidores	-Programa de trabajo. -Informe del estudio. - Fundamentación de la opcional -Configuración de la opcional. -Contratos.	-Profesionales desinteresados en formar parte del equipo de trabajo. -Indisponibilidad de profesionales que cumplan con los requisitos establecidos. -Conflictos políticos o medioambientales. - Rebrote de covid-19. - Infraestructuras en malas condiciones. -Deficiente estudio de mercado y de la competencia.

Tabla 3:

Matriz del marco-lógico (Matriz 2) (continuación)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Condiciones Críticas
6-Promocionar y vender la ruta por parte de la AAVV	-Inventario de recursos y atractivos, evaluación de la accesibilidad, capacidad de carga, estado técnico y estado de conservación del entorno. -Mínimo para 8 pax, duración hasta siete horas con almuerzo incluido. - Contratos firmados con Transtur, Transgaviota, Palmares, Cubanacán, Gran Caribe, Islazul, Gaviota, Meliá, Iberostar, Barceló y con Trabajadores por Cuenta Propia.		-Deficiente análisis de recursos y atractivos, evaluación de la accesibilidad, capacidad de carga, estado técnico y estado de conservación del entorno.
InsumosFinanciamiento para: 1.1Búsqueda del personal requerido. 1.2 Selección del personal calificado. 2.1Investigación de las características del mercado. 2.2 Análisis de las características del mercado. 2.3 Identificación del mercado meta.	-Programa de trabajo -Contratos	Información de Recursos Humanos. -Informe de cumplimiento del programa	-Problema económico o crisis financiera en el país, turismo y Agencia de Viajes Paradiso Varadero. -Fondos insuficientes o tardíos

Tabla 3:

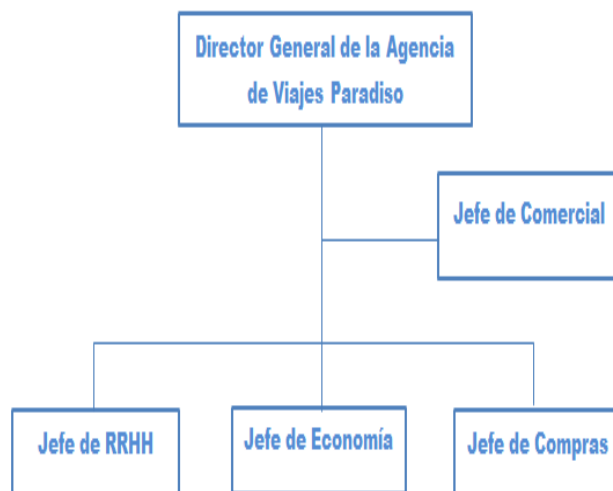
Matriz del marco-lógico (Matriz 2) (continuación)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Condiciones Críticas
3.1 Estudio de los principales competidores.			
3.2 Análisis de las ventajas y desventajas competitivas.			
4.1 Visita a los sitios culturales emblemáticos de la ciudad de Matanzas			
4.2 Investigación de campo para determinar el estado de los inmuebles, infraestructura, capacidad de carga, accesibilidad y otros aspectos de interés.			
4.3 Selección de los lugares de interés que formarán parte de la opcional.			
5.1 Diseño y configuración de la opcional.			
5.2 Discusión y aprobación de la opcional.			
6.1 Promocionar la opcional por parte de la AAVV			
6.2 Vender la opcional.			

Fuente: Elaboración propia.

Estructura organizacional**Figura 6:**

Estructura organizacional

**Fuente:** elaboración propia.

Se determina como máxima autoridad del proyecto al Director General de la Agencia de Viajes Paradiso, su responsabilidad global queda definida en que ha de obtener los objetivos del proyecto. Además, determina los objetivos de proyecto, sus factores críticos, los presupuestos y su programación; establece los puestos de trabajo; tiene la función de control y utilizará el sistema de comunicación del proyecto para la toma de decisiones. Como subordinado directo al Director General se encuentra el jefe Comercial de la agencia pues el diseño y futura comercialización de la opcional “Tras la riqueza museística matancera”, logrará elevar en un 30% la comercialización de la agencia. A este se subordinan el Jefe de RRHH, encargados de gestionar los recursos humanos; el Jefe de Economía, quien supervisa todas las tareas financieras la entidad y garantiza que se usen el capital y los recursos de manera beneficiosa, a través de la gestión del presupuesto, los gastos y costos; el Jefe de Compras, responsable de comprar los bienes que la agencia necesita al mejor precio y con la mayor calidad posible.

Estructura fraccionada del trabajo: Para planificar el desarrollo del proyecto, y como antesala a la programación del plazo, se presenta a continuación, la Estructura Fraccionada del Trabajo, donde se relacionan las actividades a desarrollar con su duración y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. (Tabla 4)

Diseño de la matriz de responsabilidades

Figura 7:

Matriz de responsabilidades

Actividades/ Responsable	Director General	Jefe Comercial	Jefe de RRHH	Jefe de Economía	Jefe de Compras
A	X		O		
B	X		O		
C	Δ	O			
D	Δ	O			
E	Δ	O			
F	Δ	O			
G	Δ	O			
H	O	O			
I	O	O			
J	X	O			
K	X	O			
L	X	O		O	□
M	X	O	□	□	□
N	X	O	□	□	□
N	X	O			
O	X	O			
P	X	O			

Legenda

O - Elabora o ejecuta.

Δ- Debe ser informado.

□- Suministra Información.

X - Aprueba.

Fuente: elaboración propia.

Programación del proyecto.

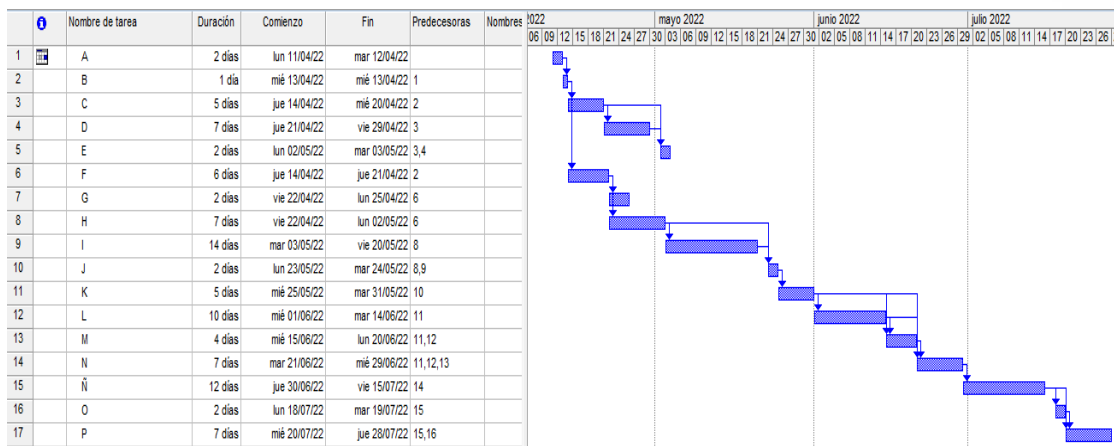
Para la programación del plazo, se elabora el Diagrama de Gantt que relaciona las actividades necesarias para el desarrollo del proyecto y sus tiempos de ejecución. Para la elaboración de estas herramientas, se empleó Microsoft Office Project 2010.

Como resultado de la Programación del Plazo, se tiene que, el proyecto debe iniciar el día 11 de abril del año 2022 y se extenderá hasta el 28 de julio de 2022.

Diseño del diagrama de Gantt

Figura 8:

Diagrama de Gantt.

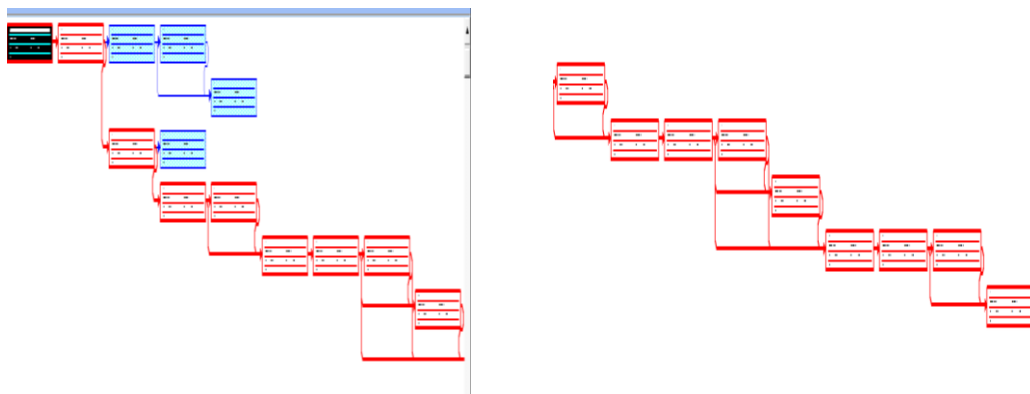


Fuente: Elaboración propia partir de Microsoft Project

Diseño del diagrama de redes

Figura 9:

Diagrama de Red.



Determinación de costos:

Costos Fijos	Costos Fijos
Servicios	
Guía	100 MN
Chofer	100 MN
Transporte (B-24)	39024 MN
Total	39224 MN
Fuente: Elaboración propia	
Costos Totales Unitarios	Total
Costos Unitarios	
Costos Fijos	39224 MN/ 16 turistas = 2451.5 MN
Total	2451.5 MN

Fuente: Elaboración propia

Precio= (1+20% Beneficio) x Costo total Unitario

Precio= (1+0.20) x 2451.5 MN

Precio= 1.20 x 2451.5

Precio= 2941.8 MN

De esta manera queda determinado que el precio estimado de la excursión será de 2941.8 MN

Fuente: Elaboración propia a partir de Microsoft Project

Asignación de recursos:

Una vez que se realiza la programación del proyecto, se asignan los recursos a las diferentes actividades, es decir, los recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros para después calcular los costos y determinar el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto.

Control del costo.

Tabla 4.

Estructura fraccionada del trabajo.

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
A	Búsqueda del personal requerido.	2 días	-	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, teléfono, papel, impresora, memoria flash, correo electrónico, plantilla laboral.
B	Selección del personal calificado.	1 día	A	Computadora, acceso a Internet bolígrafos, papel, impresora, memoria flash.
C	Investigación de las características del mercado.	5 días	B	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, memoria flash, informes, revistas y artículos científicos, monografías, tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales, base de datos del MINTUR, información digitalizada.
D	Análisis de las características del mercado.	7 días	C	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, calculadora, software.
E	Identificación del mercado meta.	2 días	C-D	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora.

Tabla 4.

Estructura fraccionada del trabajo. (continuación)

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
F	Estudio de los principales competidores.	6 días	B	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, memoria flash, informes, revistas y artículos científicos, monografías, tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales, base de datos del MINTUR, información digitalizada, transporte.
G	Análisis de las ventajas y desventajas competitivas.	2 días	F	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, software.
H	Visita a los sitios culturales emblemáticos de la ciudad de Matanzas	7 días	G	Cámara fotográfica, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, transporte.
I	Investigación de campo para determinar el estado de los inmuebles, infraestructura, capacidad de carga, accesibilidad y otros aspectos de interés.	14 días	H	Cámara fotográfica, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, transporte, medios de protección.

Tabla 4.

Estructura fraccionada del trabajo. (continuación)

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
J	Selección de los lugares de interés que formarán parte de la opcional.	2 días	H-I	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, software.
K	Determinar los horarios, tiempo de duración de la opcional y días en los que se efectuará.	5 días	J	Información de los lugares que componen la ruta, computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, software, calculadora.
L	Determinar los costos de ejecución	10 días	J-K	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, software, calculadora, hojas de cálculo, información de los gastos del personal que figura en la plantilla, del costo de los materiales, informes periódicos de contratistas, balance económico.
M	Definir el precio de la ruta turística	4 días	J-K-L	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, software, calculadora, hojas de cálculo, información de los gastos del personal que figura en la plantilla, del costo de los materiales, informes periódicos de contratistas, balance económico.

Tabla 4.

Estructura fraccionada del trabajo. (continuación)

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
N	Discusión y aprobación de la opcional.	7 días	K-L-M	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, información sobre el precio, los costos, los horarios, tiempo de duración y días en los que se efectuará la opcional.
Ñ	Elaborar publicidad de la opcional.	12 días	N	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, cartulina, impresora, software, proyectores, equipos audiovisuales, páginas web.
O	Insertar la ruta en el sitio web de la AAVV Paradiso	2 días	Ñ	Computadora, acceso a Internet, móvil.
P	Crear perfiles de la opcional en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	7 días	Ñ-O	Computadora, acceso a Internet, móvil.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

- El análisis de los antecedentes metodológicos facilita la conformación de la metodología propuesta, la cual permite la identificación y planificación de proyectos.
- Tras la aplicación de diversas herramientas se propone como proyecto el diseño de la opcional “Tras la riqueza museística matancera” para aumentar de los

niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30%.

- La evaluación de pre factibilidad de las alternativas permite definir a la propuesta de proyecto como la mejor alternativa de acción a ejecutar, a partir de ahí, se identifica en la Matriz de Marco Lógico el sistema de objetivos del proyecto.
- Las herramientas de planificación aplicadas permiten gestionar de manera más eficiente los recursos humanos y materiales de desarrollo del proyecto.

Referencias bibliográficas:

Acosta Peñate, M. (2010). Diseño de un Producto Turístico de Salud en el Balneario Menéndez, municipio Martí. . [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

De Lahaye Guerra, R. M. (2011). Turismo religioso: ¿nueva modalidad? Cubadebate. <http://www.cubadebate.cu/temas/cultura-temas/2011/07/21/turismo-religioso-%C2%BFnueva-modalidad/>

Decreto No. 281 (2007) “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Artículos 203 y 208

Esteve Secall, R. (2009). Turismo y religión. Aproximación histórica y evaluación del impacto económico del turismo religioso. Conferencia Episcopal Española.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución., (2017) VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Polaino de los Santos, C. (2002). Introducción a la Gestión de Proyectos. Ciudad de La Habana: CEDIR-ISPJAE.

Zamora Tabares, D. (2009). Gestión y evaluación de proyectos turísticos. La Habana.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.

