

DISEÑO DE UNA EXPERIENCIA TURÍSTICA PARA EL APROVECHAMIENTO DE LOS ATRACTIVOS EN SANTIAGO DE CUBA

DESIGNING A TOURIST EXPERIENCE TO TAKE ADVANTAGE OF THE ATTRACTIONS IN SANTIAGO DE CUBA

Eddy Soria Leyva

<https://orcid.org/0000-0001-9999-5850>

Iberostar Hotels y Resorts

eddysorialeyva@gmail.com / eddysoria@outlook.com

Jorge Luis Mariño Vivar

<https://orcid.org/0000-0003-4663-9689>

Universidad de Oriente, Cuba

jorge@uo.edu.cu

Resumen

Con el presente trabajo se realiza una aplicación del modelo de negocios Canvas en el diseño de una pequeña iniciativa de emprendimiento hotelero. Esta iniciativa consiste en una experiencia turística: un *walking tour*, denominado “La Ruta del Arquitecto”, enfocado a los clientes que visiten el complejo hotelero Santiago Ciudad, ubicado en el centro histórico de Santiago de Cuba. Este producto turístico no solo permitió incrementar los ingresos opcionales del complejo, sino que también ha influenciado positivamente la experiencia de los clientes, representando los espacios de mayor diversidad histórico-cultural del casco histórico, diversificando el programa de animación del complejo, mostrando a los clientes los valores patrimoniales e identificándolos con la identidad del destino. La aplicación de la metodología esbozada permitió realizar un análisis detallado de los elementos técnicos asociados a la fase de diseño, necesarios para un lanzamiento inicial del producto.

Palabras clave: Canvas, modelo de negocios, producto turístico, walking tour.

Abstract

With the present work, an application of the Canvas Business Model is made in the design of a small initiative of hotel enterprise. This initiative consists of a tourist experience: a walking



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

tour, called “The Architect’s Route”, focused on customers visiting the Santiago Hotel City Complex, located in the historical center of Santiago de Cuba. This tourist product not only allowed to increase the optional income of these hotels, but also has positively influenced the experience of the clients, representing the spaces of greater historical-cultural diversity of the historical center, diversifying the program of animation of the complex, showing the clients the patrimonial values and identifying them with the identity of the destination. The application of the outlined methodology allowed for a detailed analysis of the technical elements associated with the design phase, necessary for an initial launch of the product.

Keywords: *Canvas, business model, tourism product, walking tour*

INTRODUCCIÓN

La experiencia desempeña un papel clave en el desarrollo y éxito de los productos turísticos. El turista que viaja a un destino turístico no realiza meramente un viaje físico, el verdadero viaje es interior, y radica en cómo percibe el lugar que visita, sus gentes, y el impacto que esta percepción subjetiva y personal le produce. Es decir, en función de múltiples factores y condicionantes, el turista vive una experiencia (Fuentes, Moreno-Gil, González, y Ritchie, 2015).

Las experiencias turísticas han sido definidas desde múltiples perspectivas. Un resumen actualizado puede encontrarse en (Godovykh y Tasci, 2020). Según estos autores, este concepto debe definirse desde una visión holística y por tanto, conciben las experiencias turísticas como la totalidad de las respuestas cognitivas, afectivas, sensoriales y conativas, en un espectro de negativo a positivo, evocado por todos los estímulos generados en las fases previas, durante o posteriores al consumo, afectados por factores situacionales y asociados a la marca, filtrados a través de las diferencias personales de los consumidores y eventualmente resultando en un desenlace diferencial relacionado a los consumidores y las marcas.

Un área de creciente interés en la actualidad de los estudios turísticos resulta la atención a las motivaciones y conexiones emocionales de los visitantes como un todo (Tiberghien, Bremner y Milne, 2020). Las experiencias turísticas cobran cada vez más jerarquía en las investigaciones turísticas, pero también mayor importancia para los turistas, que en carácter de individuos aportan evidencia suficiente para concluir que están cada vez más buscando nuevas experiencias e incluso disfrutando esta manera de vivir (Martin, 2019). Los autores (Fuentes, Moreno-Gil, González, y Ritchie, 2015) realizaron una clasificación de las experiencias turísticas basándose en una amplia revisión de la literatura especializada y concluyeron que las principales dimensiones de la experiencia son siete: la involucración del turista, el shock sensorial, la autenticidad, la diversión, la sociabilidad, la personalización, y la transformación.

En el diseño de las experiencias turísticas puede resultar útil la aplicación de los modelos de negocios. En general, hay múltiples ideas de lo que cons-

tituye un modelo de negocios, aunque, a un nivel tradicional, estos delinean cómo un emprendimiento puede entregar servicios o beneficios a los clientes mientras capturan suficientes réditos para continuar las operaciones (Ferranti y Jaluzot, 2020). Desde este punto de vista, el éxito del emprendimiento se mide en términos de rentabilidad financiera (Ferranti y Jaluzot, 2020). Existen varios estudios que se han enfocado en la relación entre el modelo de negocio y el emprendimiento. Un resumen de estos puede encontrarse en (Ferreira-Herrera, 2015).

En este contexto, el emprendimiento se puede entender como aquellas actitudes y aptitudes de las personas que les permiten afrontar nuevos retos, nuevos proyectos; es un acto que hace uso de los recursos con una capacidad para la creación de riqueza, razón por la cual a menudo se usa el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas (Ferreira-Herrera, 2015), aunque también se puede referir a productos o experiencias determinadas que generen algún tipo de utilidad.

En el presente estudio se realiza el diseño de una experiencia turística para el complejo hotelero Santiago Ciudad. Este complejo está constituido actualmente por los hoteles: Casa Granda, San Félix (Gran Hotel), Imperial, Enramadas y San Basilio. Su ubicación en el centro histórico de Santiago de Cuba, donde se distribuye una alta concentración de atractivos turísticos, constituye una importante ventaja competitiva y genera oportunidades de negocios. Es por ello que las Agencias de Viaje (AA.VV) aprovechan estas potencialidades a través de productos, entre los que destaca el desarrollo de recorridos de ciudad y que mayormente están representados por grupos en las modalidades de circuitos turísticos. Sin embargo, al momento de realizar este emprendimiento, no se había lanzado aún ningún producto de recorrido a pie (*walking tour*) en el área de mayor concentración de atractivos turísticos del casco histórico, con carácter dinámico y económico, enfocado específicamente a mejorar la experiencia del segmento de clientes individuales hospedados en los hoteles del complejo Santiago Ciudad.

Ello se complementa con el poco aprovechamiento que se hace de las actividades de animación para maximizar la satisfacción y experiencia de los clientes en relación al entorno, característica común en varios hoteles de ciudad. Por tanto, para aprovechar al máximo esta oportunidad de mercado se proyecta como objetivo general, diseñar e implementar una experiencia turística encauzada hacia los clientes individuales que se hospeden en el complejo hotelero Santiago Ciudad y que genere ingresos opcionales, promoviendo los principales valores históricos y culturales del centro histórico de Santiago de Cuba que definen la identidad del destino y la fidelización de los clientes del complejo.

1. Metodología

La investigación se realizó en dos fases. Inicialmente se realizó una fase de pre-procesamiento, en la que se llevó a efecto el inventario de los atractivos disponibles y susceptibles de aprovechamiento en el centro histórico de Santiago de Cuba. Estos fueron clasificados siguiendo el esquema propuesto por (Leyva, 2015). Del total de atractivos se eligen aquellos con mayor valor turístico para incorporarlos en el diseño general de una experiencia turística. El cálculo del valor turístico (VT) se realizó a partir de la siguiente fórmula:

$$VT_j = \frac{5}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^m \left(\frac{\beta_k (x_{ik} - \min(x_{ik}))}{\max(x_{ik}) - \min(x_{ik})} \right) \quad \forall VT_j \in R^+ : [0 \leq VT_j \leq 5]$$

Donde:

j : atractivo, representa la valoración de cada atractivo turístico

k : variable, atributo en valuación

i : individuo, representa evaluadores expertos

n : cantidad de individuos

m : cantidad de variables

β : factor de ponderación. Sujeto a las restricciones: $\sum_{k=1}^m \beta_k = 1$; $\beta_k \in [0;1]$

x_{ik} : valoración dada por el individuo i a la variable k

Se evaluaron las siguientes variables: *condiciones del atractivo, información actual, tipo de visitante, fecha de visita, origen de uso, representatividad de uso, nivel de involucración, nivel de diversión, nivel de personalización, valor patrimonial, nivel de aprendizaje, shock sensorial, aporte económico, beneficio social, nivel de autenticidad, contaminación medioambiental, banalización del paisaje cultural y fragilidad social*, consideradas a partir de las propuestas realizadas por Leyva (2015), Fuentes, Moreno-Gil, González y Ritchie (2015), Joyce y Paquin (2016) y Breiby, Duedahl, Øian y Ericsson (2020).

La ventaja de esta formulación es que permite acotar el valor turístico de los atractivos entre 0 y 5 y permite discriminar qué atractivos incluir o no en la experiencia turística a diseñar. A partir de ello, se realizó una georreferenciación de los atractivos y se evaluaron las rutas críticas en el Sistema de Información Geográfico QGIS. Una vez diseñado el principal circuito de recorrido se procedió a la fase 2 o fase de diseño de la experiencia turística. Esta constituye la fase crítica en la cual se deben evaluar diferentes aspectos para que la iniciativa pueda tener éxito. Para ello se empleó una herramienta muy usada actualmente (Daou *et al.*, 2020) a escala internacional: el modelo de negocios Canvas.

Este modelo fue originalmente propuesto por (Osterwalder y Pigneur, 2010) y puede ser usado para proveer una forma muy fácil y colaborativa de definir los elementos de un modelo de negocios (Uçar, Dain y Joly, 2020) y para

establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito (Ferreira-Herrera, 2015). Este modelo describe la razón fundamental por la cual una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). El modelo Canvas fue creado a través de nueve bloques constructivos que cubren cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera, clasificando los procesos de un negocio y sus actividades internas en estas nueve categorías interconectadas donde cada una es representada en un bloque diferente (Daou *et al.*, 2020).

A través del “lienzo” se detalla, desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha (Ferreira-Herrera, 2015). Para cumplimentar de forma lógica un lienzo del modelo Canvas (Fig. 1), primero se deben rellenar los módulos de la parte derecha, pues estos bloques hacen referencia al entorno o mercado, contexto en el que deberá operar la futura empresa o modelo de negocio (Expertexprende, 2017).

El primer bloque representa el segmento de clientes, que es el corazón de un negocio. Esta categoría define los varios grupos de clientes u organizaciones hacia los que cualquier compañía se enfoca basándose en sus necesidades y comportamientos comunes (Daou, y otros, 2020). El resto de los bloques está constituido por la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los canales de contacto, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos clave, las asociaciones clave, los recursos clave y la estructura de costos (Fig. 1). El fundamento de este modelo es básicamente probar si una idea es eficaz y mediante el establecimiento de todas las características determinar que, si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad (Ferreira-Herrera, 2015).

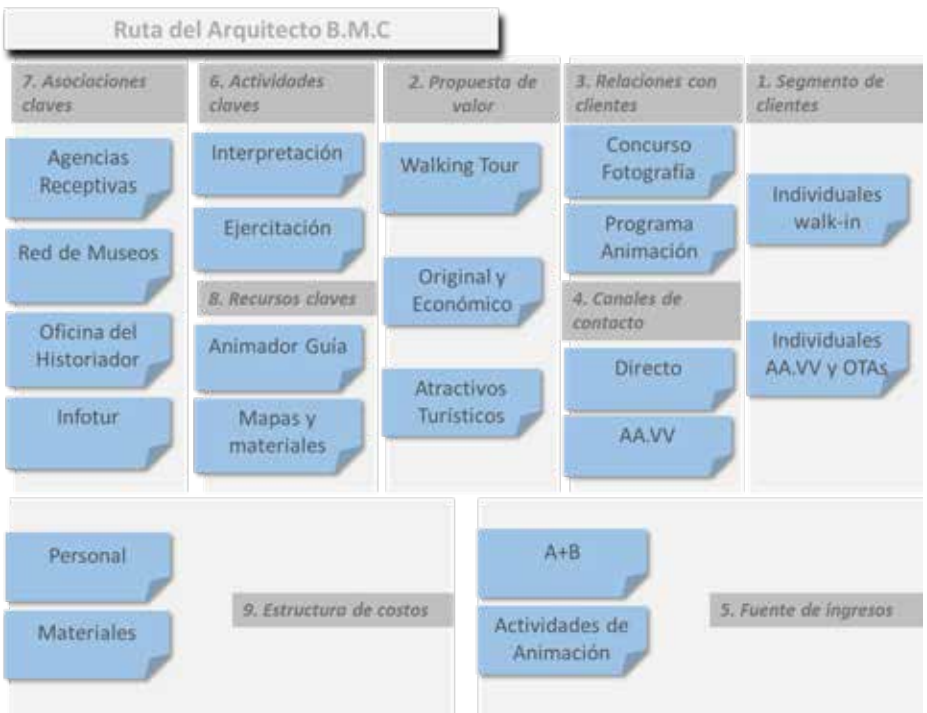


Fuente: Adaptado de (Expertexprende, 2017)

Fig. 1. Modelo de Negocios CANVAS.

2. Diseño de la Ruta del Arquitecto

La experiencia propuesta consiste en un recorrido a pie (*walking tour*) denominado la Ruta del Arquitecto, en honor al famoso arquitecto Carlos Se-grera, quien se encargó de la construcción de algunos hoteles del complejo Santiago Ciudad y otras edificaciones de marcada importancia arquitectónica en Santiago de Cuba como la Catedral o el Palacio de Gobierno Provincial. En esencia, el estilo ecléctico predominó en su obra y dota a esta experiencia de un rasgo común para los hoteles y atractivos que forman parte del recorrido. En el diseño de esta experiencia se aplicó el modelo de negocios Canvas y el lienzo asociado se visualiza en la figura 2.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 2. Modelo de Negocios CANVAS-Ruta del Arquitecto.

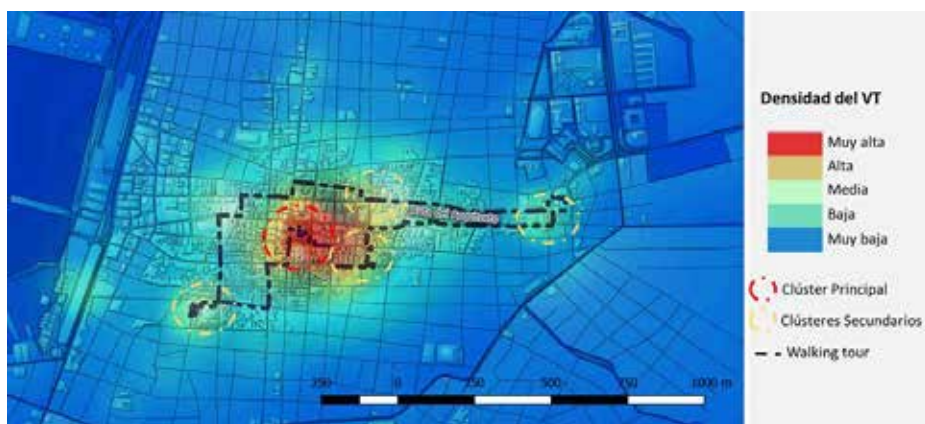
2.1. Segmento de mercado objetivo

Este recorrido se diseña para satisfacer el segmento de clientes individuales que se hospedan en el complejo hotelero Santiago Ciudad y que llegan fundamentalmente a través de las agencias de viaje online, las agencias receptivas y el canal directo. Tras la disminución del volumen de grupos organizados, se ha observado la consolidación de este segmento, que representa un 42-50%

del total de clientes extranjeros hospedados y que mantiene en la mayoría de los canales una mayor capacidad de compra expresada a través de un precio medio superior de alojamiento. Por tanto, este segmento experimenta un mayor nivel de exigencia y resulta elemento clave en el posicionamiento de la imagen de los hoteles del complejo, ya que tiene mayor impacto en las opiniones hoteleras a través de Trip Advisor y Holiday Check fundamentalmente, en comparación con los clientes viajando en grupos organizados.

2.2. Propuesta de valor

El diseño de esta experiencia partió del hecho de la necesidad de un producto walking tour económico enfocado al área de mayor concentración de atractivos turísticos del centro histórico de Santiago de Cuba. Es por ello que, se propone la Ruta del Arquitecto (Fig. 3) desde el complejo Santiago Ciudad para satisfacer esas necesidades latentes y aportar a los turistas un valor centrado en los atractivos turísticos del centro histórico, que tiene como ventajas ser un producto accesible y económico.



Fuente: Elaboración propia

Fig. 3. Clústeres con mayor valor turístico (VT) en el Centro Histórico de Santiago de Cuba.

Es además un producto original pues su implementación tiene carácter dinámico y flexible, ya que es diseñado en forma de circuito para que el propio cliente pueda darle forma según estime, independientemente del hotel donde se hospede, del horario en el que quiera realizar el recorrido y de la expansión o contracción del tiempo de duración, considerando los atractivos relevantes para el turista.

Para lograr que esta propuesta incorporara un valor apreciable por el público objetivo se llevó a cabo un diseño de los elementos técnicos del recorrido como se resume a continuación:

Nombre de la experiencia turística: “Ruta del Arquitecto”

Objetivo: Mediante esta nueva experiencia, los clientes que visiten el complejo hotelero Santiago Ciudad, podrán conocer no solo la historia y valores patrimoniales de sus hoteles, sino además todo el importante conjunto de atractivos presentes en el casco histórico y de manera general en Santiago de Cuba. Para ello se proveerá una experiencia guiada, soportada inicialmente en dos idiomas durante un recorrido fluctuante entre 2- 4 horas aproximadamente.

Propuesta de valores diferenciales: walking tour experiencial, precio económico, hecho a la medida (tailor-made), atractivos auténticos, responsable con el medioambiente.

Dimensiones experienciales asociadas: autenticidad, aprendizaje, diversión, involucración del turista, sociabilidad, personalización, transformación y shock sensorial.

Perímetro: 3.69 km

Tipo de recorrido: interpretativo

Tipo de trazo: en circuito

Duración promedio: 3.25 h

Capacidad de carga efectiva (límite máximo): 12 pax

Ancho de faja: El ancho se ajustará siempre a la acera durante la caminata (1 m), en los puntos seleccionados para la interpretación aumentará desde 2 hasta 4 m con presencia de esquinas, conexiones o pasos peatonales. En los puntos que siguen las inflexiones viales el ancho máximo será de aproximadamente 6 m.

Mirador: se hará uso del Roof Garden del Hotel Casa Granda. Propicio para extender en mapa los atractivos no interpretados en el recorrido y para brindar información adicional.

Barreras arquitectónicas: escaleras vigentes en Parque Céspedes, Casa Granda y San Basilio, pero debido a su tamaño no impiden que el recorrido se extienda al segmento de la tercera edad. Para personas discapacitadas habría que considerar la evasión de las mismas y el apoyo del personal del hotel para la entrada a Casa Granda.

Paradas temáticas: 14 paradas interpretativas incluyendo las realizadas en cada uno de los hoteles del complejo.

2.3. Relaciones con los clientes

La experiencia propuesta se integra al resto del producto-animación mediante venta cruzada (cross-selling): con clases de coctelería, concursos y ofertas especiales para el show nocturno de los hoteles del complejo. Siguiendo a (Fuentes, Moreno-Gil, González, y Ritchie, 2015), el primer componente de la experiencia propuesta es la **involucración** del turista. Con la propuesta realizada, se integran los elementos externos del entorno al turista (centro histórico de Santiago de Cuba) con los internos del individuo (segmento de clientes del

complejo Santiago Ciudad). Un segundo componente es el **shock sensorial**, estimulando al turista, creando sorpresa, empleando inflexiones en el recorrido y cambios temáticos. También resalta la **autenticidad** de la experiencia, vinculando las características únicas del destino santiaguero y que son más visibles en el propio casco histórico (sentido de lugar o *sense of place*).

Por otra parte, el empleo de técnicas de animación durante el recorrido y las actividades posteriores a este fomentarán la **diversión**, generando placer y un entorno agradable y de entretenimiento. Otro componente a resaltar es la **personalización**, ya que el recorrido es dinámico. Sin lugar a dudas, la **transformación**, es otro componente crucial en la experiencia diseñada, ya que provee un aprendizaje continuo y un intercambio de valores y reflexiones, que permiten al turista sentir un cierto cambio.

2.4. Canales de contacto

La distribución y comunicación de la experiencia se realizará fundamentalmente en dos canales: a través de las agencias y a través del canal de ventas directo. El primer canal partirá de una contratación marco con las agencias y serán estas las encargadas de distribuir el producto. El segundo canal, sin embargo, estará supeditado a acciones controladas por el propio complejo hotelero y al Grupo Hotelero Cubanacan. Por lo tanto, se alcanzará a los clientes desde el propio registro (check-in), aunque también se emplearán muestras del producto, se difundirá haciendo uso del programa de animación, así como los canales de redes sociales.

2.5. Fuente de ingresos

Para la estimación del precio de este producto experiencial se calcularon los costos fijos y variables y se estimó el margen comercial teniendo en cuenta el índice de costo planificado por este complejo en 2017. Sin embargo, el objetivo de la experiencia diseñada no es solo económico, sino que se usaría como resorte para incrementar la satisfacción del cliente, en función de potenciar el programa de animación. Además, durante el recorrido se promueven otras actividades de animación y se realizan ventas cruzadas, para obtener ingresos directos e indirectos en las áreas de Alimentos y Bebidas (A+B) adicionalmente.

2.6. Actividades clave

Durante el desarrollo de la experiencia se desarrollan varias actividades, pero las dos fundamentales son la ejercitación del cliente (al desarrollarse a pie, contribuye a la salud del cliente) y la interpretación del patrimonio (que favorece su aprendizaje continuo y su identificación con los valores e identidad del destino). Para ello se han considerado como componentes esenciales del producto experiencial los siguientes atractivos turísticos, que son los que

alcanzaron mayor valor turístico para la interpretación y que constituyen una representación del total de atractivos valorados:

1. **Casa de la trova:** en marzo se realiza aquí el Festival de la Trova Pepe Sánchez. Fue visitada por Paul McCarthy en octubre de 1999. También ha sido visitada por Hugo Chávez, Omara Portuondo, Eliades Ochoa y otros. Posee un amplio programa de animación que constituye un verdadero atractivo para los turistas.
2. **Casa Natal de José María Heredia:** poeta considerado uno de los padres del romanticismo español, hijo insigne de Santiago, autor de Oda al Niágara, Teocalli de Cholula, La Tempestad y el Himno del Desterrado.
3. **Biblioteca Elvira Cape:** fundada inicialmente en 1899 por Emilio Bacardí y su esposa Elvira Cape. Ha sido visitada por la Asociación de Mujeres de la Liberación de Vietnam, Ignacio Villa (Bola de Nieve), Armando Hart y embajadores foráneos.
4. **Acuario Ciudad:** acuario que posee tanto agua dulce como salada, una particularidad en Cuba. Entre sus más de 34 especies de peces, sobresale el manjuarí, únicos ejemplares en cautiverio y considerados fósiles vivos.
5. **Restaurante 1900:** lujosa mansión encargada por la familia Bacardí al destacado arquitecto Carlos Segrera. En su rehabilitación posterior participó el Dr. Francisco Prat Puig. Esta edificación responde a los códigos eclécticos.
6. **Museo del Ron:** primer museo del ron en Cuba. Atesora más de 80 tipos de rones fabricados en Cuba y otros países. Cuenta con maquinaria antigua empleada en el proceso de embotellamiento de inicio del siglo XX y utilizada en la fabricación del Ron Bacardí y Matusalén, además de otros objetos de importancia.
7. **Museo del Carnaval:** único de su tipo en Cuba, ubicado en una casa del siglo XVIII. Recoge la historia del carnaval santiaguero, el más espléndido de toda Cuba, fruto de la mezcla de algunos elementos de la cultura española y africana enriquecida por la influencia franco-haitiana.
8. **Museo Emilio Bacardí:** primer museo abierto en Cuba (12 de febrero de 1899) gracias a los esfuerzos de Emilio Bacardí. Atesora valiosas muestras de la cultura precolombina, del arte nacional y la historia cubana, que van desde objetos de José Martí, Antonio Maceo, Carlos Manuel de Céspedes, hasta momias paracas del Perú y una momia egipcia de 4000 años. El museo posee fachada ecléctica decorada con elementos neoclásicos y fue diseñado también por Carlos Segrera.
9. **Palacio de Gobierno Provincial:** obra del arquitecto Carlos Segrera. Estilo ecléctico influenciado por elementos del Renacimiento. Sede en 1951 de las honras fúnebres de José Martí. Fue declarado Monumento Nacional en 2003.
10. **Plaza Dolores:** constituye la segunda plaza en importancia en la ciudad, surgida en los primeros años del siglo XVII frente a la ermita de Santa Ana.

En 1910 el arquitecto municipal Carlos Segrera y el ingeniero de la ciudad Carlos Miyares diseñan y trazan una variante de parque, llevando a efecto una adaptación a la topografía del lugar.

- 11. Iglesia de Dolores:** se construyó en 1772. Erigida inicialmente sobre los restos de la ermita de Santa Ana, a principios del siglo XVII y destruida en algunas ocasiones por terremotos y ataques de corsarios y piratas.
- 12. Calle Enramadas:** principal arteria comercial de Santiago, cuenta con el mayor número de establecimientos comerciales. Fue trazada en 1603 y es un símbolo del desarrollo de Santiago a través de los siglos.
- 13. Parque Céspedes:** se construyó en el siglo XVI, en carácter de plaza de armas. Constituye el lugar de referencia más importante del centro histórico.
- 14. Museo de Ambiente Histórico:** es la casa más antigua en pie en Cuba y Latinoamérica. Sirvió de morada a Diego Velázquez, conquistador de Cuba y fundador de la villa en 1515. Muestra galerías y colgadizos, patio y ambientes de los siglos XVI, XVII y XVIII. Arquitectura pre-barroca con influencia morisca.
- 15. Catedral de Santiago de Cuba:** arquitectura ecléctica debido a las reformas introducidas por Carlos Segrera en 1922. Es sede del cuarto obispado de América. La construcción inicial fue de 1522-1526. En 1958 se declaró Monumento Nacional. Se piensa que Diego Velázquez está enterrado en el terreno de la Catedral, como lo dejó escrito en su testamento. Posee el único museo de arte religioso en Cuba: el Museo Arquidiocesano, y que además exhibe la obra religiosa considerada la más antigua de Cuba, el “Santo Ecce Homo” construido en 1610 en Cartagena de Indias.
- 16. Palacio de Gobierno Municipal:** obra construida en 1954, estilo neocolonial. Bacardí promovió allí el izamiento de la bandera el 31 de diciembre, hecho que se ha convertido en una tradición cada año en Santiago de Cuba. El 1 de enero de 1959, el Comandante en Jefe Fidel Castro se dirigió al pueblo santiaguero desde uno de los balcones del Palacio, constituyendo éste su primer discurso en el período revolucionario cubano. El 1ro de enero de 1984, desde el mismo balcón, se le otorgó a la ciudad de Santiago de Cuba el Título Honorífico de “Ciudad Héroe de la República de Cuba” y de la Orden “Antonio Maceo”. Fue proclamado Monumento Nacional en mayo del 2002.
- 17. Club San Carlos:** su nombre se debe a Don Carlos de Vargas y Machuca, gobernador en Santiago de Cuba para el año 1864. El terremoto de 1932 destruyó el tercer piso. Fue el edificio donde se izó por primera vez la bandera en la ciudad en 1899.

2.7. Asociaciones clave

La experiencia propuesta fomenta estrategias de networking con los siguientes partners clave: Agencias Receptivas (distribución del producto en los

buroes de venta), la Red de Museos (para enriquecer el producto), la Oficina del Historiador (por su papel en el rescate de los bienes patrimoniales y la difusión de información relevante sobre los atractivos) e Infotur (por el soporte informativo).

2.8. Recursos clave

El principal recurso será el animador, aunque también se emplearán materiales tales como mapas, sueltos (cartelera cultural de Santiago y ofertas especiales del complejo), brochure del hotel, tarjeta de contacto y equipos para potenciar el recorrido tales como computadora, impresora, cámara digital y memoria flash. Los recursos clave se dispondrán a partir del complejo hotelero y sus principales proveedores.

2.9. Estructura de costos

Los costos producidos por el desarrollo de la experiencia turística están coligados a dos elementos: personal de animación o guía turístico y los materiales que se empleen tanto en la promoción como en el desarrollo del producto o en las actividades posteriores a este. El costo fue estimado y permitió establecer el precio de venta de este producto-animación para ambos canales de contacto, lo cual permitió incorporar exitosamente el producto final en la distribución a través de las agencias de viaje especializadas.

CONCLUSIONES

La experiencia diseñada está constituida por un recorridowalking tour que incluye más de 60 atractivos del centro histórico de Santiago de Cuba. Para la validación previa de este producto experiencial, se delineó su diseño a través del modelo de negocios Canvas, que permitió establecer las bases para el lanzamiento inicial.

Entre los principales componentes de la experiencia diseñada se encuentran la integración de los elementos externos del entorno al turista con los internos del individuo, el shock sensorial, la autenticidad de la experiencia vinculando las características únicas del destino santiaguero y el entretenimiento. Este recorrido se constituye por varias paradas temáticas, enfocándose en los atractivos clave que concentran el mayor valor turístico. Con la Ruta de Arquitecto se crean nuevas alternativas de animación sociocultural y se generan nuevas fuentes de ingresos opcionales para el complejo hotelero Santiago Ciudad.

La experiencia propuesta resuelve un problema práctico, pero también se ajusta a las características del segmento de clientes objetivo. Contribuye a mejorar la satisfacción de los clientes y utiliza de una manera dinámica los valores patrimoniales más cercanos para reforzar positivamente la percepción de los

turistas en relación al complejo hotelero, su entorno inmediato y el destino turístico en general. La metodología empleada permitió dirigir el producto hacia atractivos ubicados en áreas cercanas de mayor concentración en valor turístico, con criterio de aprovechamiento e impulsando su vinculación al complejo.

La presente investigación también tiene ciertas limitaciones. Primero, la evaluación de los atractivos turísticos se realizó a partir de una formulación adecuada para un contexto de certidumbre, pero se emplearon criterios subjetivos en la jerarquización que deberán ser contrastados en investigaciones futuras. Segundo, aunque inicialmente se haya establecido una implementación exitosa de esta experiencia turística, es preciso que se incorpore la Ruta del Arquitecto como parte de otros productos turísticos más complejos que ofrecen las Agencias de Viaje Nacionales, para que no solo sea dirigida a los clientes que visiten el complejo hotelero Santiago Ciudad, sino también a otros segmentos atractivos. En este contexto, resulta útil realizar un estudio de las características de los clientes hospedados en las casas particulares y su predisposición a participar en productos análogos, ya que no fue considerado en la presente investigación. Tercero, el reconocido modelo de negocios Canvas también tiene limitaciones y que fueron, por tanto, incorporadas en el marco del presente estudio. Resalta aquí el análisis de factibilidad económica-financiera, que deberá considerarse en estudios posteriores complementando la factibilidad técnica, para asegurar el éxito a largo plazo en el ciclo de vida de esta experiencia turística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Breiby, M. A., Duedahl, E., Øian, H., y Ericsson, B. (2020). Exploring sustainable experiences in tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1-17. doi:10.1080/15022250.2020.1748706
- Daou, A., Mallat, C., Chammas, G., Cerantola, N., Kayed, S., y Saliba, N. A. (2020). The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 258, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120938>
- Expertexpres. (2017). *Guía Didáctica Modelo CANVAS*. Extremadura: Junta de Extremadura.
- Ferranti, E. J., y Jaluzot, A. (2020). Using the Business Model Canvas to increase the impact of green infrastructure valuation tools. *Urban Forestry y Urban Greening*, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2020.126776>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(107), 1-25. <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fuentes, R. C., Moreno-Gil, S., González, C. L., y Ritchie, J. B. (2015). La creación

- y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*(35), 71-94. <https://doi.org/10.6018/turismo.35.221511>
- Godovykh, M., y Tasci, A. D. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100694>
- Joyce, A., y Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.067
- Leyva, E. S. (2015). Tourist Potential in a Sustainable Approach. An Application Case. *AFCEE*, 6, 15-39.
- Martin, J. (2019). *The finders*. WY: Integration Press.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley y Sons. [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(16\)30744-2/sref63](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(16)30744-2/sref63)
- Tiberghien, G., Bremner, H., y Milne, S. (2020). Authenticity and disorientation in the tourism experience. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 30, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2020.100283>
- Uçar, E., Dain, M.-A. L., y Joly, I. (2020). Digital Technologies in Circular Economy Transition: Evidence from Case Studies. *Procedia CIRP*, 90, 133-136. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.01.058>

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción de parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumen toda la responsabilidad y defenderán de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

EDDY SORIA LEYVA: Diseño de la investigación e implementación del producto experiencial.

JORGE LUIS MARIÑO VIVAR: Revisión de la investigación (proof-reading) y asesoría en la implementación del producto experiencial.