

## Diseño del producto turístico cultural Neoclasicismo en Matanzas

*Title Design of the Neoclassicism in Matanzas cultural tourism product*

- 1 Naylet González Gómez   
Estudiante de tercer año de la Carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas, Cuba  
[naillet05@nauta.cu](mailto:naillet05@nauta.cu)
- 2 Bisleivys Jiménez Valero   
Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.  
[bisleivys.jimenez@umcc.cu](mailto:bisleivys.jimenez@umcc.cu)
- 3 Tanyara Sánchez Jorge   
Licenciada en Turismo, Profesora Asistente de la Universidad de Matanzas, Cuba.  
[tanyara.sanchez@umcc.cu](mailto:tanyara.sanchez@umcc.cu)
- 4 Elizabet Prado Chaviano   
Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.  
[elizabet.prado@umcc.cu](mailto:elizabet.prado@umcc.cu)
- 5 Arasay García Vega   
Licenciada en Turismo, Profesora Instructor de la Universidad de Matanzas, Cuba.  
[arasay.garcia@umcc.cu](mailto:arasay.garcia@umcc.cu)

---

### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 09/01/2022

Revisado: 24/02/2022

Aceptado: 07/03/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v4i2.1.207>

---

**Cítese:** González Gómez, N. ., Jiménez Valero, B., Sánchez Jorge, T., Prado Chaviano, E., & García Vega, A. . (2022). Diseño del producto turístico cultural Neoclasicismo en Matanzas. AlfaPublicaciones, 4(2.1), 81–109. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i2.1.207>



ALFA PUBLICACIONES, es una Revista Multidisciplinar, **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://alfapublicaciones.com>

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](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

---

**Palabras****claves:**

Arquitectura;  
neoclasicismo;  
patrimonio  
cultural;  
producto  
turístico  
cultural.

**Keywords:**

Architecture;  
neoclassicism;  
cultural  
heritage;  
cultural  
tourism  
product.

**Resumen**

El mercado turístico ha evolucionado mucho en los últimos años, los turistas se hacen más exigentes y quieren una mejor calidad en el servicio. Es necesario enfocarse en las necesidades de los turistas ya que los turistas siempre van a tener gustos y necesidades diferentes. Los mercados turísticos son muy competitivos, hay que estar a la vanguardia con el producto que se ofrece ya que el comportamiento de compra varía en los distintos segmentos de mercado. En la actualidad crece el reclamo de productos turísticos culturales que permitan al cliente vivir experiencias únicas que mezclen la cultura, la naturaleza, las tradiciones, todo sin que falten las tecnologías, pues el cliente de estos tiempos busca estar en conexión con el mundo las 24 horas. La ciudad de Matanzas es un destino ideal para desarrollar productos atractivos para ese nuevo cliente post covid que busca estar más conectado con la cultura del país y la población local. Matanzas cuenta con la suerte de tener en su plaza fundacional a tres exponentes sin igual del neoclasicismo en el país: el Palacio de Justicia, el Teatro Sauto y el Museo de Bomberos. Como esos, existen otros en edificios de ese estilo en la ciudad que no se están aprovechando al máximo como recursos turísticos. Por tanto, el objetivo del presente trabajo es diseñar el producto turístico cultural Neoclasicismo en Matanzas. Se empleó como principal método empírico la revisión bibliográfica y herramientas como la matriz de marco lógico y la estructura fraccionada del trabajo.

**Abstract**

The tourism market has evolved a lot in recent years, tourists are becoming more demanding and want a better quality service. It is necessary to focus on the needs of tourists since tourists will always have different tastes and needs. Tourist markets are very competitive, it is necessary to be at the forefront with the product that is offered since the purchase behavior varies in the different market segments. At present, there is a growing demand for cultural tourism products that allow the client to live unique experiences that mix culture, nature, traditions, all without lacking technology, since the client of these times seeks to be connected with the world 24 hours a day. The city of Matanzas is an ideal destination to develop attractive products for this new post-covid client who seeks to be more connected with the country's culture

---

and the local population. Matanzas is fortunate to have in its foundational square three unparalleled exponents of neoclassicism in the country: the Palace of Justice, the Sauto Theater and the Firemen's Museum. Like these, there are other buildings of this style in the city that are not being fully exploited as tourist resources. Therefore, the objective of the present work is to design the Neoclassicism cultural tourist product in Matanzas. The main empirical method used was the bibliographic review and tools such as the logical framework matrix and the fractioned structure of the work.

---

### **Introducción.**

El turismo se ha convertido en una de las principales industrias del mundo, es por eso que muchos países invierten en este concepto, desarrollan nuevos atractivos, estrategias y proyectos. La industria turística genera gran cantidad de ingreso a las economías nacionales y se ha convertido en unas de las mejores maneras de dar a conocer las culturas de los países. La demanda turística exige que sean creados productos atractivos que incluyan diversos aspectos dentro del viaje, de forma tal que en pocas horas el viajero se lleve la idea principal de lo que fue su destino de visita, del entorno, cultura y naturaleza del lugar. Matanzas es una provincia que es vista por el cliente extranjero como la que posee a esa joya de sol y playa que es Varadero, lo cual es totalmente cierto, pero Varadero es un destino que lleva muchos años en explotación y esta modalidad turística de sol y playa va perdiendo con el tiempo seguidores, por los daños que pueden ocasionar los rayos ultravioletas del sol a los clientes. Matanzas posee otros destinos turísticos de relevancia como son la ciudad del mismo nombre y la Ciénaga de Zapata, exponentes del turismo cultural y de naturaleza, respectivamente, en la provincia. Según las tendencias actuales del turismo, el cliente en la post covid desea vivir experiencias únicas mientras amplía sus conocimientos sobre el destino que visita, y estas dos modalidades turísticas antes mencionadas son de las más demandadas.

En Cuba existen varias Agencias de Viajes (AAVV) que se dedican a crear productos turísticos para un segmento de mercado específico, como es el caso de Ecotur y la Agencia Paradiso enfocadas en el turismo de naturaleza y el cultural, respectivamente. Se hace necesario crear una oferta turística más atractiva para el cliente, específicamente para un segmento de mercado, pues cada uno tiene sus particularidades que deben ser atendidas de forma especial; diseñar un producto turístico personalizado es imprescindible sobre todo en la actualidad donde los clientes no se asemejan entre ellos y tienen necesidades de suplir sus conocimientos, de recrearse que cada vez se

particularizan más. Matanzas tiene potencialidades turísticas que no posee otra ciudad en el país y que es necesario explotar. Son conocidos los orígenes africanos en la formación de la idiosincrasia del matancero, pero existen otras culturas que han sido fundamentales como lo es la francesa. La influencia francesa en la construcción de la ciudad en el siglo XIX fue primordial, fundamentalmente por el legado arquitectónico que ha llegado hasta nuestros días, en edificaciones de renombre como la Botica Francesa (Farmacia Triolet), pero hay muchas más que se desconocen por las nuevas generaciones y que es posible que constituyan atractivos turísticos del patrimonio cultural tangible de la ciudad. Entre los estilos arquitectónicos que más abundan en la ciudad está el neoclásico, que, según García y Larramendi, 2009, fue introducido en el país por el francés Jules Sagebien con la construcción de la Aduana de Matanzas, más conocida como el Palacio de Justicia, que se encuentra en la Plaza de la Vigía. Dada la riqueza patrimonial arquitectónica de la ciudad que no se aprovecha como es debido para su comercialización, el presente proyecto tiene como objetivo diseñar el producto turístico cultural Neoclasicismo en Matanzas.

El proyecto por lo general cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario de personas; de acuerdo a la magnitud del proyecto es que se determinarán los especialistas involucrados en el mismo. Este debe estar presente en la planificación, así como en el control durante la ejecución y su puesta en marcha después de culminado el proyecto. El aspecto más importante del proyecto es su carácter temporal, cada uno es único e irreplicable y llegará a su fin una vez que se hayan cumplido sus objetivos o que se llegue a la conclusión que estos no serán alcanzados; cuando esto ocurra se desintegra, generalmente, ese equipo de trabajo. Se depende en la mayoría de los casos de un número de recursos limitados para su ejecución. El proyecto puede estar sujeto a cambios pues se depende de muchos factores para desarrollarlo tanto internos, como externos; estos cambios podrán ser efectuados siempre que no se salga de los límites de costo, calidad y plazos establecidos por el cliente para quien se realiza el proyecto o cuando este es propio del proyectista (Zamora, 2009). Ejemplos de cambios ocurridos pueden ser los monetarios en el país, los cambios de políticas y regulaciones del estado que afecten al proyecto, los fenómenos meteorológicos, crisis económicas, cambios en los proveedores; estos son factores que la mayoría de los casos no depende de la empresa o personas que planificaron el proyecto, aunque hay otros que sí.

Existen casos en los que la prontitud con que se toman las decisiones hace que las consecuencias sean irreversibles, casi siempre, de ahí la importancia de contar con un personal calificado y de experiencia.

La realización de este proyecto es de vital importancia para resaltar los valores patrimoniales arquitectónicos de la ciudad de Matanzas, además conocer cómo diseñar un producto turístico es de vital importancia en la formación del profesional del turismo

pues permite profundizar en el uso de los métodos y herramientas para desarrollar una investigación, además de que en el caso de los productos turísticos culturales da la posibilidad de que los estudiantes aporten su talento en pos de mejorar la oferta turística para captar aún más el interés de los clientes y cumplir con sus expectativas.

Para la realización de este trabajo se siguió como principal método empírico la revisión bibliográfica y se emplearon herramientas como el análisis de la situación actual, la matriz de marco lógico, el estudio de factibilidad, la estructura fraccionada del trabajo y la matriz de responsabilidades. Estas herramientas entre otras, permitieron que se analizaran los aspectos más importantes a tener en cuenta para identificar y planificar el proyecto.

El informe está estructurado en Introducción, Metodología, principales resultados, conclusiones, bibliografía, figuras y tablas.

## **Metodología**

### **Fase de Identificación**

La fase de identificación es la etapa en la que se concibe y se formula la propuesta inicial del proyecto. En ella la información disponible es muy limitada, y por eso es necesario recopilar y procesar la mayor cantidad posible para identificar correctamente el problema en cuestión. Se cuenta para ello con varias herramientas que se verán a continuación.

### **Análisis de la situación o de las necesidades**

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. (Polaino, 2002)

El análisis de la situación implica cuatro pasos: análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos y de las alternativas.

#### **Paso 1. Análisis de la participación**

Se analizan tanto los agentes participantes en el proyecto, como los beneficiados y perjudicados. Por lo general se presenta una falta de conocimiento adecuado por parte de los gestores de proyectos sobre personas afectadas por éstos. Por lo tanto, hay que desarrollar una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas.

**Paso 2. Análisis de los problemas:** De acuerdo a lo determinado en la situación actual, se analizan cuáles son los problemas que existen para realizar el proyecto y se elabora un árbol de problemas que los contenga.

**Paso 3. Análisis de los objetivos:** En el análisis de los objetivos se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos (futuras soluciones de los problemas) y se procede a su análisis. Para definir bien los objetivos se deben balancear los recursos y capacidades de que se disponen con las oportunidades que se quieren aprovechar o los problemas que se quieren resolver.

**Paso 4. Análisis de las alternativas o pertinencia:** El propósito de este paso es identificar posibles opciones, valorar las posibilidades de ser llevadas adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.

### **Estudio de factibilidad**

En el análisis de las distintas alternativas se van desestimando aquellas opciones preliminares que no resulten convenientes para el proyecto. El estudio de 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 (Polaino, 2002). El análisis de factibilidad abarca varios tipos de factibilidad: comercial o de mercado, técnica, financiera, operacional, institucional y social (Pacheco, 2021). Aunque existen autores que definen otras, estas son las principales que se pueden estudiar. En el caso de la financiera resulta fundamental y se puede analizar mediante métodos cuantitativos como el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el índice de rentabilidad y el período de recuperación de la inversión; también hay cualitativos donde se analizan los riesgos y se realiza un análisis multicriterio para escoger la opción con mayor aceptación. Este estudio de factibilidad debe realizarse tanto con el proyecto como con sus alternativas.

### **Método de Marco Lógico**

El método del Marco Lógico, trata de determinar las acciones que se deben emprender y las relaciones o vínculos lógicos existentes entre los elementos de un proyecto (objetivos, resultados, actividades, recursos e hipótesis o condiciones), dando como producto un esquema normalizado de presentación del proyecto (Matriz de Planificación de Proyecto o Matriz de Marco Lógico). Es una herramienta para la planificación y la gestión de proyectos orientada a objetivos, que considera que la ejecución del proyecto es un proceso y consecuencia de un conjunto de factores con una relación causal interna, marcada por la aceptación de una serie de hipótesis. (Polaino, 2002)

## **Fase de Planificación**

La fase o proceso de planificación incluye una preparación detallada de las diversas actividades que deberán realizarse para la concreción de los objetivos que involucra la ejecución del proyecto. Algunas de las herramientas necesarias para desarrollar esta fase se muestran a continuación:

### **Estructuras de Organización**

Una estructura organizativa debe fundamentarse en dos principios reguladores: que se garantice la eficiencia y se justifique la propia razón de ser de la organización como agrupación de individuos- trabajadores. Estos principios son: la unidad de objetivos y el de la eficiencia (Koontz, Stoner y Weihrich, 1995). Existen varias estructuras de organización, aunque la funcional es la que se emplea generalmente cuando desea hacer un solo proyecto y las tareas de ese equipo de trabajo irán de conjunto con sus funciones laborales.

### **Programación del plazo**

Esta herramienta se determina empleando el Microsoft Project donde se diseña el Diagrama de Gantt y el Diagrama de redes.

### **La estructura fraccionada del trabajo (EFT)**

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. (Polaino, 2002)

### **Diagrama de barras y diagrama de redes.**

El diagrama de barras, conocido como 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. Los diagramas de barras surgieron antes que los diagramas de redes y es muy utilizado hasta nuestros días sobre todo en proyectos pequeños por su sencillez. Sin embargo, tienen algunas limitaciones porque no permite la visualización de la interacción de las acciones en los casos en que se presentan un gran número de actividades interdependientes en los proyectos de mayor complejidad. (Polaino, 2002)

En el Diagrama de redes se presentan las actividades críticas que conllevan a una ruta crítica, son aquellas actividades de las que depende el funcionamiento de todo el proyecto, de ahí la importancia de que se realicen en tiempo.

### **Matriz de responsabilidades**

Las funciones (quién hace qué) y las responsabilidades (quién decide qué) se asignarán a las entidades involucradas activamente en el proyecto, tales como el gestor de proyecto, los miembros del equipo y otros participantes individuales. Esta matriz de responsabilidades ofrece una visión sistémica del conjunto de las interrelaciones para la dirección del proyecto. (Polaino, 2002)

### **Resultados.**

#### **Fase de Identificación**

#### **Análisis de la situación**

#### **Situación actual:**

- En el Anuario Estadístico de la Provincia de Matanzas al cierre del 2019, el municipio de Matanzas reportó el menor número de ingresos asociados al turismo internacional (32 850,1 CUP), en comparación con los principales destinos turísticos de la provincia (Cárdenas y Ciénaga de Zapata). Matanzas es historia en cada calle; la Plaza de la Vigía o Plaza Fundacional tiene enclavado en ella al primero (Aduana de Matanzas), al mejor (Teatro Sauto) y al último (Museo de los Bomberos) edificio del estilo neoclásico del país. Aunque en esta plaza también hay otros edificios de ese estilo como lo es el Café Atenas, donde radica un restaurante, cafetería y bar que fue remodelado por el 325 aniversario de la Ciudad de Matanzas. No obstante, hay deficiencias en cuanto a ofertas atractivas que capten la atención del cliente en la ciudad pues no se ponen en valor los recursos turísticos patrimoniales de los que dispone la misma.

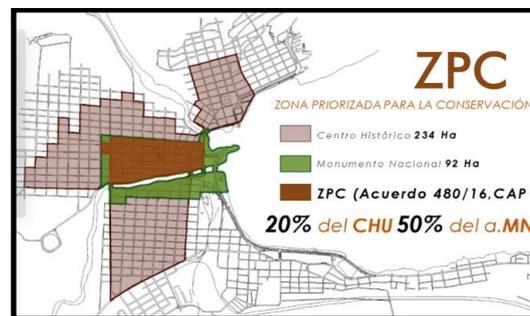
Las Agencias de Viajes que radican en Varadero comercializan a Matanzas como un destino de tradiciones religiosas, fundamentalmente, o poseen opcionales que incluyen los elementos más significativos de Matanzas sin tener exactamente un concepto que los une, sin que se centre exclusivamente en los atractivos que posee la misma desde puntos de vista como el patrimonial arquitectónico; se diseñan ofertas para un turismo masivo en vez de dedicarlas a segmentos específicos del mercado. El personal encargado en las agencias de diseñar las opcionales no posee los conocimientos necesarios sobre la historia de la arquitectura matancera como para crear un producto que incluya solamente este aspecto en la ciudad. Los guías de turismo de las Agencias de Viajes no están lo suficientemente preparados en cuanto a la formación arquitectónica de la ciudad y los clientes que practican esta modalidad turística suelen ser conocedores y exigentes.

Según el inventario de recursos realizado por Fundora, 2009, en la que se considera actualmente Zona Priorizada para la Conservación (Figura 1) existen un total de 18 edificios construidos bajo los preceptos del neoclasicismo. Actualmente solo el 33,3 % de estos aparecen reflejados en las opcionales de las Agencias de Viajes de Varadero y la mayoría de los lugares forman parte de las rutas, pero estas no se centran específicamente en ellos. De los tres principales edificios neoclásicos enclavados en la Plaza de la Vigía que se mencionaron con anterioridad, el Teatro Sauto cuenta con un guía especializado que domina el idioma inglés, el del Museo de Bomberos domina el francés, pero en el Palacio de Justicia como no se realizan visitas guiadas, no existe un guía propiamente dicho sin embargo el Director actual de Patrimonio Provincial y el Conservador de la Ciudad están en disposición de realizar el guiado siempre que se les traduzca. Estas edificaciones se encuentran en buen estado de conservación, tras las reparaciones que se les realizaron como parte de las acciones por el 325 aniversario de fundada la ciudad; pero ya han pasado casi 4 años de eso y por motivos como la pandemia de la Covid 19, no se han podido recibir la cantidad de visitas esperadas a estos lugares al menos por parte del mercado nacional. Actualmente el Museo de los Bomberos todavía se encuentra cerrado al público.

La población local, en su mayoría, desconoce las riquezas patrimoniales arquitectónicas que tienen a su alrededor, por lo que en muchas ocasiones las dañan sin respeto alguno.

**Figura 1:**

Ubicación de la Zona Priorizada para la Conservación



**Fuente:** Programa 325 del aniversario de la Ciudad de Matanzas.

**Situación deseada-finalidad:**

Se espera con este proyecto que:

La ciudad de Matanzas sea reconocida por sus atractivos patrimoniales culturales tangibles donde las construcciones de estilo neoclásico jueguen un papel fundamental. Además, que la población local sea consciente de los valiosos recursos patrimoniales que tiene a su alrededor, colabore para su conservación y lo transmita a las generaciones futuras. También se espera que se vea un renacer turístico de la ciudad que despierte el

interés de los clientes a nivel mundial por visitarla, con el consecuente incremento del ingreso asociado al turismo internacional, que se reinvertirían en la conservación de esos valores patrimoniales y en el desarrollo local.

### **Situación futura de no acometer el proyecto:**

- La ciudad de Matanzas continuaría siendo vendida como un destino de tradiciones, principalmente, mientras se deja atrás los otros atractivos que esta posee, algunos de los cuales en la actualidad están en buen estado, pero al pasar de los años se van a deteriorar y no se cuenta con una fuente de ingresos confiable que permita sus reparaciones. Además, los ingresos asociados al turismo internacional continuarán cayendo año tras año en el municipio de Matanzas, pues no se le ofrecerá al cliente una oferta distinta a lo que ya ha visto en sus visitas anteriores a esta ciudad.

### **Paso 1. Análisis de la participación**

Para acometer este proyecto es necesario contar con la participación de la Oficina del Historiador y el Conservador de la Ciudad; Dirección Municipal y Provincial de Patrimonio de Matanzas; Dirección Municipal de Cultura de Matanzas, Delegación Territorial del MINTUR (Ministerio del Turismo) en Matanzas, Agencias de Viajes ubicadas en Varadero, especialmente Agencia de Turismo Cultural Paradiso; Sucursal Palmares de Varadero y la División Matanzas de Palmares, a la que pertenece el Café Atenas sitio para el almuerzo de los clientes durante la ruta; Dirección del Teatro Sauto, de la Oficina del Conservador (Palacio de Justicia) y del Museo de los Bomberos para sincronizar los horarios de visitas y todos los detalles del producto en sí.

Los beneficiarios de forma directa por el proyecto son los clientes que puedan disfrutar de esta opcional; Agencias de Viajes ubicadas en Varadero que decidan comercializar este producto como opcional; Café Atenas; los 3 sitios principales a visitar en el producto, anteriormente mencionados.

De forma indirecta se verían favorecidos:

Trabajadores por cuenta propia que tengan su negocio en los alrededores de donde se desarrolla la ruta, al igual que los establecimientos estatales que ofrezcan suvenires o productos cubanos; los recursos turísticos que se encuentren en el camino de la ruta o aquellos que sean mencionados por el guía durante su explicación que despierte el interés del cliente a visitarlos en algún momento; la población local pues se requiere personal para conservar las zonas del requerido, por tanto existe generación de empleo.

En cuanto a los perjudicados estos podrían ser los productos competitivos que incluyan a la ciudad de matanzas, así como las AAVV que no acepten comercializar este producto.

## Paso 2. Análisis de los problemas

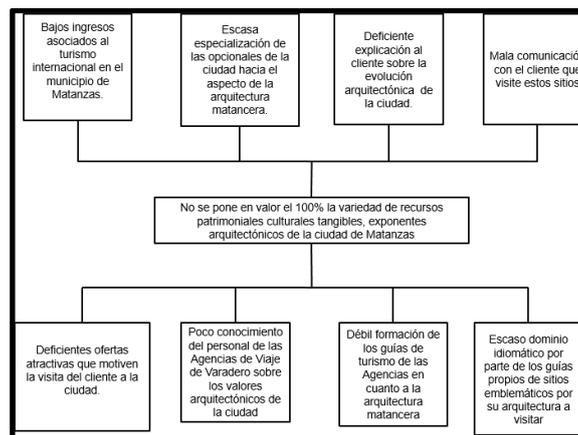
Los problemas detectados de acuerdo al análisis de la situación actual, son los siguientes:

Bajos ingresos asociados al turismo internacional en el municipio de Matanzas; desaprovechamiento de la variedad de recursos patrimoniales culturales tangibles exponentes arquitectónicos de la ciudad de Matanzas; escasa especialización de las opcionales de la ciudad hacia el aspecto de la arquitectura matancera; deficientes ofertas atractivas que capten la atención del cliente para motivar su visita a la ciudad; desconocimiento por la mayoría de la población local del valor patrimonial de las edificaciones que los rodean; poco conocimiento sobre la arquitectura matancera del personal de la agencia encargado de diseñar las opcionales, como para crear un producto que incluya solamente este aspecto en la ciudad; débil formación de los guías de turismo, en especial los de la Agencia Paradiso, en cuanto a conocimientos de arquitectura de forma general y en específico de la ciudad de Matanzas así como el escaso dominio idiomático por parte de los guías propios de los sitios a visitar.

El árbol de problemas que los relaciona, se muestra en el **Figura 2**

**Figura 2:**

### Árbol de Problemas

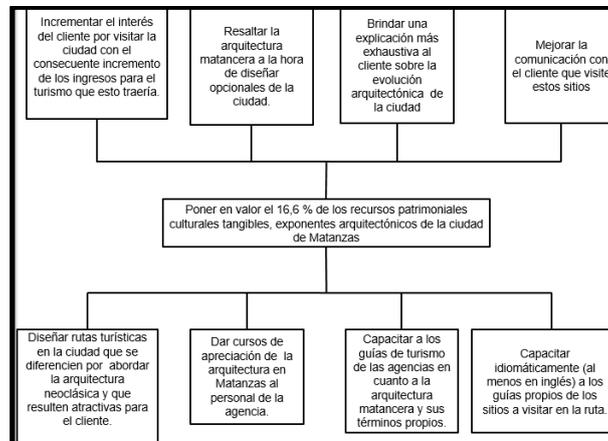


**Fuente:** Elaboración propia

**Paso 3. Análisis de los objetivos:** Una vez presentado el árbol de problemas se procede a presentar el árbol de objetivo en respuesta a los problemas detectados el cual se refleja en el **Figura 3**.

**Figura 3:**

**Árbol de objetivos**



**Fuente:** Elaboración propia

**Paso 4. Análisis de las alternativas**

Para dar respuesta al objetivo del proyecto se pueden seguir varias alternativas, en este caso se plantean dos, en ambas se debe tener en cuenta que:

- Se diseñarán rutas turísticas que aborden la arquitectura neoclásica matancera. La capacitación tanto del personal encargado de diseñar las opcionales en las agencias como de los guías de turismo, debe realizarse en cuanto a conocimientos de arquitectura, fundamentalmente, la neoclásica.

En cuanto a las rutas arquitectónicas, la ruta 1 es la que se desea hacer en este proyecto, mientras que las rutas 2 y 3 constituyen alternativas al proyecto, en caso de que la idea original no se pueda desarrollar.

**Ruta 1: “Neoclasicismo en Matanzas”:** Esta ruta incluye recorrido por Paseo Peatonal Narváez, por la Plaza de la Vigía, entrada al Palacio de Justicia, al Museo de los Bomberos y al Teatro Sauto y un almuerzo en el Café Atenas. La programación de esta ruta aparece en la **Tabla 1.**

**Tabla 1:**
**Itinerario de la ruta Neoclasicismo en Matanzas.**

Ruta: Neoclasicismo en Matanzas	
Cantidad de Pax	16 -21 pax
Recogida escalonada en los hoteles	8:00 - 9:00 AM
Arribo al Centro de la Ciudad	9:40 AM
Recorrido por el Parque de La Libertad	9:40 AM- 10:00 AM
Traslado hacia la Plaza de la Vigía por la Calle Narváez (15 min de ocio)	10:00 AM-10:30AM
Recorrido por la Plaza de la Vigía	10:30 AM-10:45 AM
Explicación del Palacio de Justicia (interna y externa)	10:45 AM - 11:30 AM
Entrada al Museo de los Bomberos	11:30 AM- 12: 10 AM
Almuerzo en el Café Atenas	12:10 AM – 1: 10 PM
Recorrido por el interior y exterior del Teatro Sauto	1:15 PM- 2:30 PM
Regreso al Parque de la Libertad por la Calle Medio	2:30 PM- 3:00 PM
Conclusiones finales del recorrido	3:00 PM- 3:10 PM
Abordar el ómnibus	3:10 PM
Arribo al Hotel	3:50-4:50 PM
Tiempo de duración aproximado del recorrido	7 horas

**Fuente:** Elaboración Propia

**Ruta 2: “Neoclasicismo en Matanzas (medio día)”:** En este caso se explicaría el Palacio de Justicia externamente y se entraría al Teatro Sauto. No se incluiría almuerzo solamente sería un refrigerio en el Café Atenas. Esta ruta está programada para que los clientes puedan estar de regreso en el hotel sobre las 2: 00 PM. La programación de esta ruta aparece en la **tabla 2**

**Tabla 2:**
**Itinerario de la ruta Neoclasicismo en Matanzas (medio día)**

Ruta: Neoclasicismo en Matanzas (medio día)	
Cantidad de Pax	16- 21 pax
Recogida escalonada en los hoteles	8:00 - 9:00 AM
Arribo al Centro de la Ciudad	9:40 AM
Recorrido por el Parque de La Libertad	9:40 AM- 10:00 AM
Traslado hacia la Plaza de la Vigía por la Calle Narváez (15 min de ocio)	10:00 AM-10:30AM
Recorrido por la Plaza de la Vigía	10:30 AM-10:40 AM
Explicación del Palacio de Justicia (externa)	10:40 AM - 10:55 AM
Recorrido por el interior y exterior del Teatro Sauto	10: 55 AM- 11: 40 AM
Refrigerio en el Café Atenas	11:40 AM – 12: 00 PM
Regreso al Parque de la Libertad por la Calle Medio	12:00 PM- 12:30 PM
Abordar el ómnibus	12:30 PM
Arribo al Hotel	1:10-2:10 PM
Tiempo de duración aproximado del recorrido	4 horas

**Fuente:** Elaboración propia

**Ruta 3: "Conociendo a Matanzas a través de su historia":** Esta ruta no incluirá refrigerio ni almuerzo pues la duración es inferior a las 4 horas. Se hará el parqueo en la zona dedicada para ello ubicada detrás del Museo de los Bomberos y se visitará el

Palacio de Justicia, que pertenece al estilo neoclásico, donde se apreciarán elementos como la gráfica del tiempo de la evolución de la ciudad; posteriormente se realizará la visita al Teatro Sauto y se abordará el ómnibus de regreso. La programación de la ruta aparece en la **tabla 3**.

**Tabla 3:**

Itinerario de la ruta Conociendo a Matanzas a través de su historia

Ruta: Neoclasicismo en Matanzas (medio día)	
Cantidad de Pax	16- 21 pax
Recogida escalonada en los hoteles	8:00 - 9:00 AM
Arribo al Parqueo en Entre Puentes	9:40 AM
Recorrido por la Plaza de la <u>Vigía</u>	9:40 AM- 10:00 AM
Entrada al Palacio de Justicia	10:00 AM-10:30AM
Recorrido por el interior y exterior del Teatro Sauto	10: 30 AM- 11: 30 AM
Abordar el ómnibus	11:40 PM
Arribo al Hotel	12:20-1:00 PM
Tiempo de duración aproximado del recorrido	3 horas y 20 min

**Fuente:** Elaboración propia

Se deben realizar los estudios de factibilidad correspondientes al proyecto y a cada alternativa.

### Estudio de Factibilidad

#### Factibilidad económica

#### Ruta 1 (Proyecto):

Para desarrollar el proyecto se tienen los gastos siguientes:

Precio de transporte para visitar los sitios a incluir en la ruta: 400.00 CUP

Gastos en papel (1 paquete): 2000.00 CUP

Gastos en promoción: 25000.00 CUP

Esto da un total de 29400.00 CUP en gastos totales para realizar el proyecto. Por tanto, este será el monto inicial de inversión. Por la ejecución de esta ruta, la Agencia de Viaje tendrá un beneficio de 8154.00 CUP (Tabla 4) cada vez que se realice. El mercado para el que se diseñada esta ruta son los franceses, que suelen viajar en meses de baja turística, y se prevé que el producto se publique en la cartera de opcionales de las AAVV en época de alta turística. No obstante, se pronostica que la inversión se recupere en 4 meses.

A: desembolso inicial (29400.00 CUP)

Q n: flujo de caja perteneciente al mes n

k: tasa de interés= 5%

**Tabla 4:**

Ficha de Costo de la Ruta 1, donde se determina el precio de venta público (PVP) para turoperadores.

				Servicio	Ciudad	Costo CUP
Rango de Pax	16		21	Entrada al Palacio de Justicia	Matanzas	0
Pax free	0			Entrada al Museo de los Bomberos	Matanzas	48
Índice de rendimiento	15			Recorrido por el Teatro Saulo	Matanzas	72
Costo por Transportación		Tipo de vehículo	B-24	Amuerzo en Café Alenas	Matanzas	300
Costo de Servicios diversos	costo unitario	420.00	costo total	390.00		
Costos de guía y chofer				Costo Total de Servicios diversos CUP		420.00
Costos Totales			46134.00			
				Guía y chofer		
				Safarío del Guía		90.00
Precio per cápita	3393	Precio total del paquete	54288	Boleto aéreo		0
SGL SPL	1	Beneficio	8154.00			
Descuento er Pax en DBL	0.00			Servicios Diversos		
Descuento de niños	#REF	PVP	62442			
		PVP (USD)	2602	Servicio	Cantidad de días	Costo
		PVP(USD) por persona	163	Almuerzos durante recorrido		150.00
				Cenas durante recorrido		0.00
				Cantidad de Guías y Choferes		2.00
				Costo total de servicios de Guía y Chofer		390.00

**Fuente:** Elaboración Propia

Se procede a determinar el VAN (Valor actual neto), para corroborar si en el tiempo estimado se recupera la inversión. Este cálculo se realizó empleando el Microsoft Excel, se obtuvo como resultado 18315.48 CUP; este valor es superior a 0, lo que significa que, efectivamente, en 4 meses se puede recuperar la inversión inicial. (Tabla 5)

El cálculo de la TIR (Tasa interna de retorno) se efectuó utilizando el Microsoft Excel, valorando que el VAN tendía a 0. El resultado dio 17%, por lo que este es el interés con el que se cuenta para comparar las proposiciones de tasas de interés de las inversiones de capital futuras. (Tabla 5)

El IR (índice de rentabilidad) también se calculó empleando el Microsoft Excel, el cual dio como resultado 1,871 por lo que es superior a 1, el VAN es positivo, por tanto, es un proyecto en el cual se puede invertir. (Tabla 5)

El PR (período de recuperación) se muestra, igualmente, en la Tabla 5. Dónde:

FCN: Flujo de caja neto

FCND: Flujo de caja neto descontado

Cant. de Meses Neg.: Cantidad de meses negativos

FCND, sig. último acum. neg.: Flujo de caja neto descontado siguiente al último acumulado negativo

La multiplicación se realiza por 30 porque es la cantidad de días de un mes y en este caso se está determinando el período en meses. Su resultado es que se necesitarán 2 meses y 24 días para recuperar la inversión. (Tabla 5)

**Tabla 5:**

Análisis del VAN, TIR, IR y PDR de la Ruta 1

Meses	Q	(1+k) <sup>n</sup>	Q/((1+k) <sup>n</sup> )	A(-)	VAN
1	8154	1.050	7765.714		
2	8154	1.103	7395.918	-29400	18315.47596
3	16308	1.158	14087.464		
4	22446	1.216	18466.380		
Sumatoria Q/((1+k) <sup>n</sup> )			47715.476		

Meses	Q	A	(ΣQ/A)	(ΣQ/A) <sup>1/4</sup>	[(ΣQ/A) <sup>1/4</sup> ]-1
1	8154				
2	8154	29400			
3	16308		1.873	1.170	0.170
4	22446				
Sumatoria Q	55062				

IR	IR = ΣQ/A	=	1.873		
PR	$PR = \text{Cant. de Meses neg.} + \left( \frac{\text{Último Acum. Negativo}}{\text{FCND sig. a último acum. neg.}} * 30 \right)$				
	A	Q1	Q2	Q3	Q4
FCN	-29400	8154	8154	16308	22446
Acumulado		-21246	-13092	3216	25562
PR=		2+(13092/16308)*30			
PR=		2 meses	y	24	días

Fuente: Elaboración propia

### Ruta 2

Para desarrollar el proyecto se tienen los gastos siguientes:

Precio de transporte para visitar los sitios a incluir en la ruta: 200.00 CUP

Gastos en papel (1 paquete): 2000.00 CUP

Gastos en promoción: 20000.00 CUP

Esto da un total de 22200.00 CUP en gastos totales para realizar el proyecto. Por tanto, este será el monto inicial de inversión. Por la ejecución de esta ruta, la Agencia de Viaje tendrá un beneficio de 7326.00 CUP (Tabla 6) cada vez que se realice. Se hicieron los cálculos para el análisis cuantitativo mediante el Microsoft Excel. Tanto los valores de los flujos de caja, como los resultados de estos cálculos aparecen en la Tabla 7. Se estimó que el tiempo requerido para recuperar la inversión era de 3 meses. Se determinó:

VAN= 41160.835 CUP. El VAN es superior a 0, por lo que en ese período estudiado se puede recuperar la inversión.

TIR= 26%. Este es el valor que se debe tener en cuenta para negociar el por ciento de interés propuesto por el inversionista.

IR= 1.98. Esto significa que en este proyecto se puede invertir pues el valor está por encima de 1.

PR= 2 meses y 1 día. Significa que la inversión se va a recuperar e ese tiempo.

**Tabla 6:**

Ficha de costo de Ruta 2

Rango de Pax	16		21			Servicio	Ciudad	Costo CUP	
Pax free	0					Recorrido por el Teatro Sauto	Matarzas	72	
Índice de rendimiento	15					Refrigerio en Café Alenas	Matarzas	72	
Costo por Transportación		Tipo de vehiculo	B-24	39024		<b>Costo Total de Servicios diversos CUP</b>		<b>144.00</b>	
Costo de Servicios diversos	costo unitario	144.00	costo total	2304		Guía y chofer			
Costos de guia y chofer				162.00		Salario del Guía		90.00	
Costos Totales				41490.00		Boleto aéreo		0	
						Servicios Diversos			
Precio per cápita	3051	Precio total del paquete		48816		Servicio	Cantidad de días	Costo	Importe
SGL SPL	0	Beneficio		7326.00		Almuerzos durante recorrido			36.00
Descuento en Pax en DBL	#REF!	PVP		56142		Cenas durante recorrido			0.00
Descuento de niños	0.00	PVP (USD)		2339		Cantidad de Guías y Choferes			2.00
		PVP(USD) por persona		146		Costo total de servicios de Guía y Chofer			162.00

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7:**

Análisis del VAN, TIR, IR y PDR de la Ruta 2

VAN	$VAN = -A + \sum \frac{Q}{(1+k)^n}$					
	Meses	Q	(1+k) <sup>n</sup>	Q/(1+k) <sup>n</sup>	A(-)	VAN
	1	7326	1.050	6977.143		
	2	14652	1.103	13289.796	-22200	41160.835
	3	21978	1.158	18985.423		
	4	29304	1.216	24108.473		
	Sumatoria Q/(1+k) <sup>n</sup>			63360.835		
TIR	$A = \frac{\sum Q}{(1+k)^t}$ Despeje: $(1+k)^t = \frac{\sum Q}{A} \Rightarrow ((1+k)^t)^{1/t} = (\frac{\sum Q}{A})^{1/t}$					
	Meses	Q	A	(ΣQ/A)	(ΣQ/A) <sup>1/4</sup>	[(ΣQ/A) <sup>1/4</sup> ]-1
	1	7326				
	2	14652	22200			
	3	21978		1.980	1.260	0.260
	4	29304				
	Sumatoria Q	43956				
IR	$IR = \sum Q / A = 1.98$					
PR	$PR = Cant. de Meses neg. + \left( \frac{\text{Último Acum. Negativo}}{FCND sig. a último acum. neg.} * 30 \right)$					
	FCN	A	Q1	Q2	Q3	Q4
	Acumulado	-22200	7326	14652	21978	29304
	PR=		-14874	-222	21756	51060
	PR=		2+(222/21978)*30			
	PR=	2 meses	y	1	día	

Fuente: Elaboración propia

**Ruta 3**

Para desarrollar el proyecto se tienen los gastos siguientes:

Precio de transporte para visitar los sitios a incluir en la ruta: 200.00 CUP

Gastos en papel (1 paquete): 2000.00 CUP

Gastos en promoción: 10000.00 CUP

Esto da un total de 12200.00 CUP en gastos totales para realizar el proyecto. Por tanto, este será el monto inicial de inversión. Por la ejecución de esta ruta, la Agencia de Viaje tendrá un beneficio de 7254.00 CUP (Tabla 8) cada vez que se realice. Se hicieron los cálculos para el análisis cuantitativo mediante el Microsoft Excel. Tanto los valores de los flujos de caja, como los resultados de estos cálculos aparecen en la Tabla 9. Se estimó que el tiempo requerido para recuperar la inversión era de 2 meses. Se determinó:

VAN= 64026.29 CUP. El VAN es superior a 0, por lo que en ese período estudiado se puede recuperar la inversión.

TIR= 26%. Este es el valor que se debe tener en cuenta para negociar el por ciento de interés propuesto por el inversionista.

IR= 1.66. Esto significa que en este proyecto se puede invertir pues el valor está por encima de 1.

PR= 2 meses y 1 día. Significa que la inversión se va a recuperar en ese tiempo.

**Tabla 8:**

**Ficha de costo Ruta 3**

Rango de Pax				Servicio				
Rango de Pax	16		21	Servicio	Ciudad	Costo CUP		
Pax free	0			Entrada al Palacio de Junco	Matanzas	48		
Índice de rendimiento	15			Recorrido por el Teatro Saulo	Matanzas	72		
				<b>Costo Total de Servicios diversos CUP</b>		<b>120.00</b>		
Costo por Transportación		Tipo de vehículo	B-24	39024				
Costo de Servicios diversos	costo unitario	120.00	costo total	1920	Guía y chofer			
Costos de guía y chofer				90.00	Salario del Guía	90.00		
Costos Totales				41034.00	Boleto aéreo	0		
Precio per cápita	3018	Precio total del paquete		48288	Servicios Diversos			
SGL SPL	0	Beneficio		7254.00	Servicio	Cantidad de días	Costo	Importe
Descuento en Pax en DBL	0.00				Almuerzos durante recorrido		0.00	0.00
Descuento de niños	#/REF	PVP		55542	Cenas durante recorrido		0.00	0.00
		PVP (USD)		2314	Cantidad de Guías y Choferes			2.00
		PVP(USD) por persona		145	<b>Costo total de servicios de Guía y Chofer</b>			<b>90.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9:**

Análisis del VAN, TIR, IR y PDR de la Ruta 3

$VAN = -A + \sum \left( \frac{Q}{(1+k)^n} \right)$					
Meses	Q	(1+k) <sup>n</sup>	Q/((1+k) <sup>n</sup> )	A(-)	VAN
1	14508	1.050	13817.143		
2	21762	1.103	19738.776	-12200	64026.287
3	21762	1.158	18798.834		
4	29016	1.216	23871.535		
<b>Sumatoria</b>			76226.287		
$TIR \quad A = \frac{\sum Q}{(1+k)^t} \quad \text{Despeje: } (1+k)^t = \frac{\sum Q}{A} \quad ((1+k)^t)^{1/t} = \left( \frac{\sum Q}{A} \right)^{1/t}$					
Meses	Q	A	(ΣQ/A)	(ΣQ/A) <sup>1/4</sup>	[(ΣQ/A) <sup>1/4</sup> ]-1
1	14508				
2	29016	12200			
3	21762		7.730	1.660	0.660
4	29016				
<b>Sumatoria Q</b>	94302				
$IR = \sum Q / A = 1.98$					
$PR = \text{Cant. de Meses neg.} + \left( \frac{\text{Último Acum. Negativo}}{FCND \text{ sig. a último acum. neg.} * 30} \right)$					
FCN	A	Q1	Q2	Q3	Q4
-22200	14508	29016	21762	29016	
<b>Acumulado</b>		-7832	21324	43086	72102
PR=		14(7632/29016) <sup>1/30</sup>			
PR=	1mes	v	8	día	

**Fuente:** Elaboración propia

Los riesgos en esta factibilidad aparecen en la tabla 10

**Tabla 10:**

Matrices de riesgo de las Rutas a)1 y 2 y b)3

Matriz de riesgo: Ruta 1 y 2		
Factibilidad	Riesgo	Grado de importancia
Comercial	- Se diseñe el producto y los turistas franceses decidan seguir visitando otros atractivos patrimoniales de Cuba que no sean los propuestos.	M
	- Rebrote pandémico	A
	- Ocurrencia de una Guerra Mundial o regional por la situación actual en Europa que impida realizar viajes a los franceses.	A
Técnica	- Rotura del vehículo, que impida cumplir con el itinerario, o de algunos de los artículos en su interior que son necesarios para brindar la información al cliente.	M
Financiera	- No se alcancen las ventas esperadas -Recrudescimiento del bloqueo que provoque subida en el precio de los insumos necesarios para realizar el proyecto	M
Operacional	- Los guías de turismo no estén lo suficientemente preparados para abordar el tema de la arquitectura neoclásica a profundidad.	M
Institucional	- Cierre repentino de los lugares a ser visitados por posibles reparaciones o ampliaciones de su estructura.	A
	En el caso del Café Atenas, puede ser que no cuente con los insumos requeridos para atender las demandas del producto.	M
Social	- Se provoque asedio al turismo que visite esa zona con suvenires u otros productos ofrecidos por vendedores ambulantes.	M

Matriz de riesgo: Ruta 3		
Factibilidad	Riesgo	Grado de importancia
Comercial	- Ocurrencia de una Guerra Mundial	A
	- Rebrote pandémico que provoque nueva parada del turismo.	A
	- Inestabilidad en las medidas anticovid 19 tomadas por los ingleses que podría modificar el comportamiento de sus viajes.	M
	- El producto no sea lo suficientemente atractivo para ninguno de los mercados determinados.	M
Técnica	- Rotura del vehículo, que impida cumplir con el itinerario, o de algunos de los artículos en su interior que son necesarios para brindar la información al cliente.	M
Financiera	- No se alcancen las ventas esperadas -Recrudescimiento del bloqueo que provoque subida en el precio de los insumos necesarios para realizar el proyecto	M
Operacional	- Los guías de turismo no estén lo suficientemente preparados para abordar el tema de la arquitectura neoclásica a profundidad.	M
Institucional	- Cierre repentino de los lugares a ser visitados por posibles reparaciones o ampliaciones de su estructura.	A
Social	- Se provoque asedio al turismo que visite esa zona con suvenires u otros productos ofrecidos por vendedores ambulantes.	M

**Fuente:** Elaboración propia

## **Factibilidad comercial (de mercado)**

### **Ruta 1**

- Este producto se ha decidido crear para el mercado francés que esté entre los 30 y 45 años. Los franceses buscan conocer el patrimonio cultural de los destinos que visitan y en este caso, como se trata de una ruta sobre el neoclasicismo, estilo arquitectónico introducido en el país por un francés, se ha estudiado que puede despertar su interés. En los últimos 5 años, Francia se ha mantenido entre los 8 principales mercados emisores de turismo al país, según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas, y tras la reapertura del turismo en Cuba (por la pandemia de la Covid 19) el 15 de noviembre del 2021, este estuvo entre los mercados más interesados en visitar la Isla. Estos clientes respetan el medio ambiente y les gusta saber que están formando parte de una actividad que también sea respetuosa con el medio. Suelen realizar sus viajes en época de baja turística. El producto que se le ofrece a este segmento de mercado es distinto al que pueda ser encontrado en las carteras de opcionales actuales que ofrecen las Agencias de Viaje de Varadero, pues está diseñado para ellos, pensando en sus necesidades.

La ruta 2 también está pensada para este segmento de mercado, mientras que la 3 es tanto para ellos como para otros mercados que se interesan en el patrimonio cultural, como es el caso de los ingleses que también realizan sus viajes en la época de baja turística.

**Los riesgos** en esta factibilidad aparecen en la tabla 10

### **Factibilidad técnica**

Para el diseño de estas rutas (1,2 y 3), es necesario contar con computadoras, impresoras y material de oficina, así como hacer uso del Internet para todas las investigaciones pertinentes y la posterior comercialización del producto. Estas rutas están diseñadas para un número de pax entre 16 y 21, por lo que el vehículo que se empleará es un ómnibus de 24 plazas. Este tipo de vehículo suele ser respetable con el medio ambiente, pues no emite grandes cantidades de gases contaminantes. Se emplean tecnologías relativamente sencillas como son el micrófono, el mapa y la pantalla informativa dentro del ómnibus.

**Los riesgos** en esta factibilidad aparecen en la tabla 10

### **Factibilidad operacional**

#### **Ruta 1 y 2**

Para la realización de estas rutas es necesario contar con un personal de guiaje capacitado en arquitectura neoclásica. Esto será lo que dé al cliente confianza de que la

información que se le está transmitiendo es verídica, pues se demostrará el uso de la terminología técnica apropiada.

### **Ruta 3:**

A diferencia de las 2 anteriores, es necesario que el guía tenga solo nociones básicas de la arquitectura, pues la ruta es de poca duración y no se abordarán tantos atractivos pertenecientes al estilo neoclásico.

**Los riesgos** en esta factibilidad aparecen en la tabla 10

### **Factibilidad Institucional**

**Ruta 1, 2 y 3:** El personal que labora en los sitios que serán visitados, incluido los del Café Atenas (Ruta 1 y 2) considera que es necesario realizar estas rutas como parte del despertar turístico de la ciudad de Matanzas tras el paso de la Covid 19.

### **Factibilidad social**

**Ruta 1, 2 y 3:** La población local y las entidades estatales y no estatales se verían beneficiadas de la realización de cualquiera de estas rutas, pues traería oportunidades de empleo e incremento del número de visitantes en la zona.

**Los riesgos** en esta factibilidad aparecen en la tabla 10

Luego de haber realizado los estudios de factibilidad, es necesario analizar el grado de importancia que tiene cada uno de los riesgos identificados en cada una de las rutas, lo cual se muestra en la tabla 10. También es necesario analizar cual opción resulta más factible en caso de que se tengan que tomar decisiones si no se puede ejecutar el proyecto original, para eso es necesario hacer el análisis multicriterio, el cual aparece en las tablas 11, 12 y 13 para las rutas 1, 2 y 3, respectivamente. Se obtuvo como índices del mérito general: Ruta 1 (79,769), Ruta 2 (79, 715) y Ruta 3 (77.652). Esto quiere decir que el nivel de aceptación de las rutas es la 1, 2 y 3, en ese nivel de prioridad.

### **1.3 Matriz de marco lógico**

Luego de realizado el análisis de la situación con todos sus pasos, los estudios de prefactibilidad y el análisis de los riesgos y el multicriterio para saber el nivel de aceptación del proyecto y sus alternativas, se puede proceder a realizar la matriz de marco lógico. Esta se encuentra en la Tabla 14 y relaciona a la finalidad, objetivo, resultados y actividades del proyecto con sus indicadores y medios de verificación, así como con los riesgos que pueden ocurrir.

**Tabla 14:**  
**Matriz de Marco lógico**

	Resumen Narrativo	Indicadores de verificación	Medios de verificación	Riesgos
<b>Finalidad/objetivo de orden superior/programación</b>	Poner en valor un 16,6% de los monumentos arquitectónicos del Centro Histórico de Matanzas	Incluir visita al 16,6% de los monumentos arquitectónicos del Centro Histórico de la Ciudad de Matanzas como parte de las opcionales de las AAVV de Varadero en el año próximo de aprobado el proyecto.	Cartera de opcionales de las Agencias de Viajes de Varadero	Modificaciones en cuanto al funcionamiento de los sitios elegidos para la ruta (cierres, reparaciones, ampliación)
<b>Objetivo del proyecto</b>	Diseñar el producto turístico cultural Neoclasicismo en Matanzas.	Aceptación por el Guía Mayor de las AAVV de Varadero que vayan a comercializar el producto	Cartera de opcionales de las Agencias de Viajes de Varadero	El Guía Mayor no considere necesario o adecuado el diseño de ese nuevo producto.
		Inclusión del producto en la cartera de opcionales de las AAVV de la próxima temporada.		El producto no cumpla con la rentabilidad esperada
<b>Resultados que conducen al objetivo</b>	1. Creación de un equipo de trabajo que realice el proyecto	Aprobación de la estructura que tendrá el equipo de trabajo por Director General de la Agencia de Viajes	Informe de la reunión de aprobación del proyecto	El personal elegido no está comprometido con la tarea y no desarrolle el proyecto correctamente. Rebote pandémico
	2. Estudio de mercado			Ocurrencia de una Guerra Mundial o regional por la situación actual en Europa que impida la realización de viajes
	3. Análisis de recursos y atractivos y su elección para la ruta			Modificaciones en cuanto al funcionamiento de los sitios elegidos para la ruta (cierres, reparaciones, ampliación)
	4. Análisis de la cartera de productos de la competencia			Se obtienen opcionales en el análisis
	5. Diseño del producto			
	6. Contrataciones			Los proveedores de servicio no estén en disposición de prestar el servicio a la Agencia
	7. Comercialización			El producto no cumpla con las expectativas del cliente
<b>Actividades</b>	1.1 Definir las capacidades laborales que debe cumplir el personal de la AAVV para desarrollar el proyecto.		Informe del proyecto	
	1.2 Selección del personal capacitado para desarrollar el proyecto	Cuentan con el 85% de las capacidades laborales requeridas para el proyecto	Expediente laboral de los trabajadores	
	2.1. Búsqueda bibliográfica sobre los mercados potenciales para el producto		Informe de realización del proyecto	
	2.2. Análisis del modelo de valor del cliente			
	2.3. Elección del mercado y segmentación del mismo.			
	2.4. Análisis del perfil del cliente			
	2.5. Estudio del comportamiento de compra de opcionales dentro y fuera del país.			
	2.6. Análisis del arribo al país en los últimos 5 años.			
	3.1. Realizar el inventario de recursos y atractivos existentes en la Zona Priorizada de Conservación que pertenezcan al estilo neoclásico.			
	3.2. Analizar el estado de conservación y disponibilidad para formar parte de la ruta.			
	3.3. Elegir los sitios a incluir en la ruta			
	4.1. Análisis de las opcionales de las AAVV donde están incluidas las edificaciones neoclásicas.			
	5.1. Capacitar a los guías de turismo sobre arquitectura neoclásica en Matanzas.	Capacitación del 40% de los guías de turismo de la Agencia.		
	5.2. Organizar el itinerario de la ruta.			
	6.1. Elaborar los contratos con las entidades prestadoras de servicios.			
6.2. Firmar los contratos				
7.1. Elaboración de la ficha de costo del producto				
7.2. Definición del precio de venta del producto			No sea aceptado por el mercado	
7.3. Discusión y aprobación de la propuesta del proyecto por el Director General de la Agencia de Viajes.				
7.4. Inclusión del producto turístico en la Cartera de Opcionales de la próxima temporada				
7.5. Realizar una Campaña de Promoción al producto				

Fuente: Elaboración propia

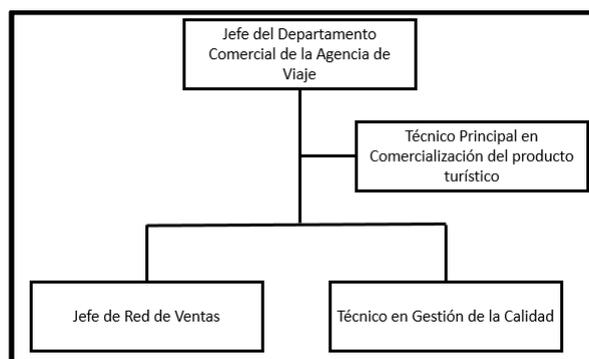
## Fase de Planificación

### Estructura de organización

Para realizar el proyecto se debe contar con un equipo de trabajo, el cual debe seguir una estructura organizacional de tipo funcional en este caso, la cual se presenta en la **Figura 4**

**Figura 4:**

Estructura organizacional tipo funcional del proyecto



**Fuente:** Elaboración propia

El director de este proyecto debe ser capaz de mantener la armonía dentro del grupo por la importancia que tiene el trabajo en equipo para conseguir los objetivos finales del proyecto. Debe ser conocedor de todas las actividades que se desarrollarán en el proyecto y saber guiar al personal en su cumplimiento en caso de que sea necesario. Por supuesto su sentido de la responsabilidad y el compromiso con el proyecto debe ser elevado.

### Estructura fraccionada del trabajo

Con esta herramienta se logra desagregar las distintas actividades del proyecto y establecer su plazo y recursos necesarios para su desarrollo. Esta se encuentra reflejada en la Tabla 15. El proyecto se extiende del 4 de abril al 1 de diciembre del 2022, aunque eso es incluyendo el período que duraría la promoción y la inclusión del producto en la Cartera de opcionales, aunque la aprobación del producto se realizaría el 23 de mayo.

**Tabla 15:**  
Estructura fraccionada del trabajo

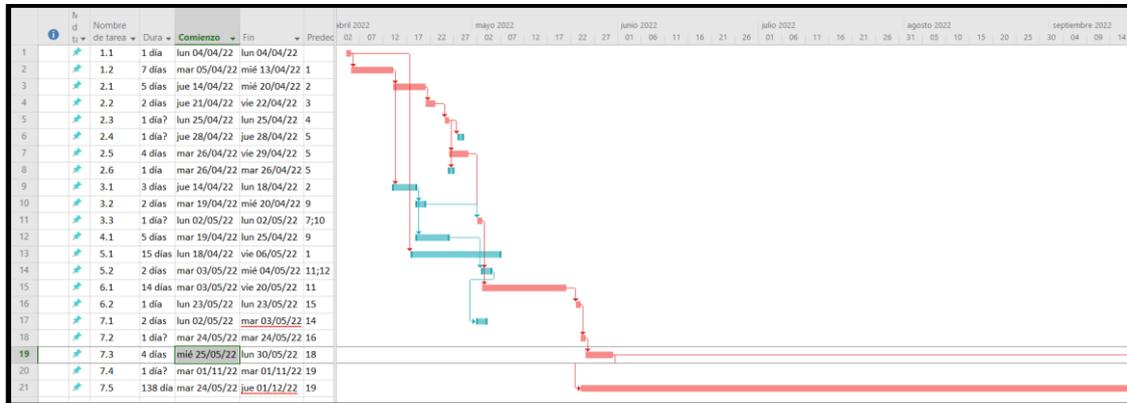
Código	Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Predecesoras	Recursos
1.1	Definir las capacidades laborales que debe cumplir el personal de la AAVV para desarrollar el proyecto.	1	4-abr-22	4-abr-22	-	Ordenador, impresora, papel, documentos del proyecto
1.2.	Selección del personal capacitado para desarrollar el proyecto	7	5-abr-22	13-abr-22	1.1	Ordenador, impresora, papel, bolígrafo, teléfono, expediente de los trabajadores.
2.1.	Búsqueda bibliográfica sobre los mercados potenciales para el producto	5	18-abr-22	22-abr-22	1.2	Ordenador, Internet, impresora, papel, bolígrafo.
2.2.	Análisis del modelo de valor del cliente	2	25-abr-22	26-abr-22	2.1	
2.3.	Elección del mercado y segmentación del mismo.	1	27-abr-22	27-abr-22	2.2	
2.4	Análisis del perfil del cliente del segmento de mercado seleccionado.	1	28-abr-22	28-abr-22	2.3	
2.5	Estudio del comportamiento de compra de opcionales por parte del cliente dentro y fuera del país.	4	29-abr-22	4-may-22	2.3	
2.6	Análisis del arribo al país en los últimos 5 años.	1	5-may-22	5-may-22	2.3	
3.1.	Realizar el inventario de recursos y atractivos existentes en la Zona Priorizada de Conservación que pertenezcan al estilo neoclásico.	3	18-abr-22	20-abr-22	1.2	Ordenador, internet, impresora, papel, bolígrafo, libros impresos sobre neoclasicismo en Matanzas
3.2.	Analizar el estado de conservación y disponibilidad de los sitios para formar parte de la ruta.	2	21-abr-22	22-abr-22	3.1	Ordenador, internet, impresora, papel, bolígrafo, transporte para visitar los lugares.
3.3.	Elegir los sitios a incluir en la ruta.	1	25-abr-22	25-abr-22	2.5, 3.2	Ordenador, impresora, papel, bolígrafo.
4.1.	Análisis de las opcionales de las AAVV de Varadero donde están incluidas las edificaciones neoclásicas.	5	21-abr-22	27-abr-22	3.1	Ordenador, internet, impresora, papel, bolígrafo, cartera de opcionales de otras Agencias de Varadero
5.1.	Capacitar a los guías de turismo sobre arquitectura neoclásica en Matanzas.	15	18-abr-22	6-may-22	1.1	Personal para dar la capacitación, papel, lápiz, ordenador, internet.
5.2.	Organizar el itinerario de la ruta.	2	28-abr-22	29-abr-22	3.3, 4.1	Ordenador, impresora, papel, lápiz, teléfono.
6.1.	Elaborar los contratos con las entidades prestadoras de servicios.	15	26-abr-22	13-may-22	3.3	Ordenador, impresora, papel, lápiz, teléfono, transporte.
6.2.	Firmar los contratos	1	16-may-22	16-may-22	6.1	
7.1.	Elaboración de la ficha de costo del producto	2	2-may-22	3-may-22	5.2	Ordenador, impresora, papel, lápiz, teléfono
7.2.	Definición del precio de venta del producto	1	17-may-22	17-may-22	6.2	
7.3.	Aprobación de la propuesta del proyecto por el Director General de la Agencia de Viajes.	3	18-may-22	23-may-22	7.2	
7.4	Inclusión del producto turístico en la Cartera de Opcionales de la próxima temporada	1	1-nov-22	1-nov-22	7.3	Ordenador, Impresora, papel.
7.5	Realizar una Campaña de Promoción al producto	172	24-may-22	1-dic-22	7.3	Ordenador, Internet, Personal (informático, del departamento Comercial), impresora, papel, material para elaborar pancartas, video promocional

Fuente: Elaboración propia

### Programación del plazo

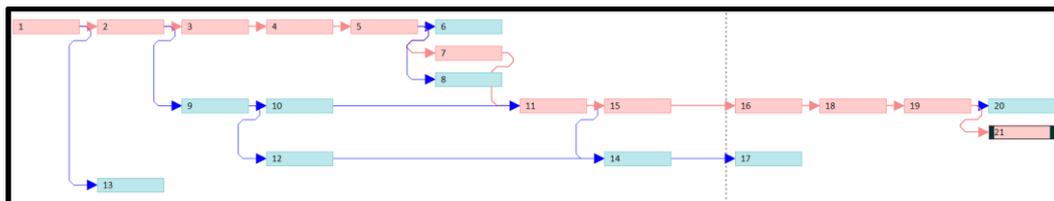
Esta herramienta requiere del uso del Microsoft Project para su desarrollo y consta de la realización del Diagrama de Gantt (Figura 5) y del Diagrama de Redes (Figura 6) los cuales permiten tener una imagen de la dependencia de las actividades entre sí y apreciar la ruta crítica de aquellas actividades que son primordiales para el proyecto.

**Figura 5:**  
Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

**Figura 6:**  
Diagrama de redes



Fuente: Elaboración propia

### Matriz de funciones/responsabilidades

Una vez que se ha definido el equipo de trabajo, la estructura que este tendrá y las actividades a realizar, es necesario asignar a cada uno de sus miembros tareas específicas a realizar, donde tendrán que ejecutar o controlar según sea el caso.

En la tabla 16 se muestra la matriz de funciones/responsabilidades en la cual se añadió al Director General de las Agencias de Viajes para que realice algunas actividades específicas, pero él no forma parte de la estructura organizacional del proyecto. Igualmente, la actividad de capacitación (6.1) será controlada por el Director del Proyecto, pero será ejecutada por el Historiador y Conservador de la Ciudad de Matanzas, esa será su única labor dentro del proyecto, por eso tampoco forman parte de la estructura.

**Tabla 16:**
**Matriz de responsabilidades**

Funciones	Responsabilidades				
	Director General de la AAVV	Jefe del Departamento Comercial de la AAVV	Técnico Principal en Comercialización del producto turístico	Jefe de Red de Ventas	Técnico en Gestión de la Calidad
1.1.	E				
1.2.	E				
2.1.		C	E		
2.2.		C	E		
2.3.		C	E		
2.4.		C	E		
2.5.		C	E		
2.6.		C	E		
3.1.			C		E
3.2.			C		E
3.3.			C		E
4.1.			C	E	
5.1.		C			
5.2.			C		E
6.1.		E			
6.2.		E			
7.1.		C	E		
7.2.		C	E		
7.3.	E				
7.4.			C	E	
7.5.			C	E	
<b>Leyenda</b>					
E: Ejecuta					
C: Controla					

**Fuente:** Elaboración propia

Estas son las herramientas principales a aplicar en las etapas de identificación y planificación del proyecto, aunque existen otras que podrían ser analizadas para analizar mejor aún el proyecto y lograr resultados lo más satisfactorios posibles.

**Tabla 11:**
**Análisis multicriterio de la ruta 1**

	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	8			x		48	80			
		Poder adquisitivo del consumidor	7			x		42	70			
		Costo de distribución de los productos y/o servicios	8		x				64	80		
		Participación en el mercado	7		x				56	70		
		Niveles de competitividad	7		x				56	70		
		Canales de distribución	8			x			48	80		
		Costos de lanzamientos	9		x				72	90		
		Vida del producto	9			x			54	90		
	<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>63</b>						<b>440</b>	<b>630</b>		<b>IMR Bloque 1   69.84127</b>	
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	9	x					90	90		
		Posible desarrollo futuro	9		x				72	90		
		Efecto en el medio-ambiente	9	x					90	90		
		Tiempo de desarrollo	7			x			42	70		
	<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>34</b>						<b>294</b>	<b>340</b>		<b>IMR Bloque 2   86.47059</b>	
	Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	8		x				64	80		
		Inversión propuesta	9		x				72	90		
		Flujo de Caja	8		x				64	80		
		Estructura financiera	9		x				72	90		
	<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>34</b>						<b>272</b>	<b>340</b>		<b>IMR Bloque 3   80</b>	
	Operacional	Disponibilidad de personal	8	x					80	80		
Compatibilidad con las capacidades actuales		8		x				64	80			
Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales		9			x			54	90			
Costo de la mano de obra		7			x			56	70			
Valor añadido		9		x				72	90			
<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>41</b>						<b>326</b>	<b>410</b>		<b>IMR Bloque 4   79.5122</b>		
Institucional	Historial	7		x				56	70			
	Actitud antes del proceso de Innovación	9	x					90	90			
	Actitud antes del Riesgo	8			x			48	80			
	Clima Laboral	9		x				72	90			
	<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>33</b>						<b>266</b>	<b>330</b>		<b>IMR Bloque 5   80.60606</b>	
Social	Beneficio de la población local frente al proyecto	9		x				81	90			
	Beneficio de las empresas estatales, privadas y mixtas que se encuentran en el entorno de realización del proyecto	8			x			64	80			
<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>17</b>									<b>IMG   79.28602</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 12:**  
Análisis multicriterio de la ruta 2

	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	8		x			64	80		
		Poder adquisitivo del consumidor	7			x		42	70		
		Costo de distribución de los productos y/o servicios	8		x			64	80		
		Participación en el mercado	7		x			56	70		
		Niveles de competitividad	7		x			56	70		
		Canales de distribución	8			x		48	80		
		Costos de lanzamientos	9		x			72	90		
		Vida del producto	9				x	54	90		
		<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>63</b>					<b>456</b>	<b>630</b>		<b>IMR Bloque 1</b>
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	9	x				90	90		
		Posible desarrollo futuro	9		x			72	90		
		Efecto en el medio-ambiente	9	x				90	90		
		Tiempo de desarrollo	7		x			56	70		
		<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>34</b>					<b>308</b>	<b>340</b>		<b>IMR Bloque 2</b>
	Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	8		x			64	80		
		Inversión propuesta	9		x			72	90		
		Flujo de Caja	8		x			64	80		
		Estructura financiera	9		x			72	90		
		<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>34</b>					<b>272</b>	<b>340</b>		<b>IMR Bloque 3</b>
	Operacional	Disponibilidad de personal	8	x				80	80		
		Compatibilidad con las capacidades actuales	8		x			64	80		
		Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales	9			x		54	90		
		Costo de la mano de obra	7		x			56	70		
		Valor añadido	9			x		54	90		
	<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>41</b>					<b>308</b>	<b>410</b>		<b>IMR Bloque 4</b>	<b>75.12195</b>
	Institucional	Historial	7		x			56	70		
		Actitud antes del proceso de Innovación	9	x				90	90		
		Actitud antes el Riesgo	8			x		48	80		
Clima Laboral		9		x			72	90			
<b>TOTAL BLOQUE</b>		<b>33</b>					<b>266</b>	<b>330</b>		<b>IMR Bloque 5</b>	<b>80.60606</b>
Social	Beneficio de la población local frente al proyecto	9		x			81	90			
	Beneficio de las empresas estatales, privadas y mixtas que se encuentran en el entorno de realización del proyecto	8		x			64	80			
	<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>17</b>							<b>IMG</b>	<b>79.73944</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13:**  
Análisis multicriterio de la ruta 3

	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	8		x			64	80		
		Poder adquisitivo del consumidor	7			x		42	70		
		Costo de distribución de los productos y/o servicios	8		x			64	80		
		Participación en el mercado	7		x			56	70		
		Niveles de competitividad	7		x			56	70		
		Canales de distribución	8			x		48	80		
		Costos de lanzamientos	9		x			72	90		
		Vida del producto	9				x	54	90		
		<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>63</b>					<b>456</b>	<b>630</b>		<b>IMR Bloque 1</b>
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	9	x				90	90		
		Posible desarrollo futuro	9			x		54	90		
		Efecto en el medio-ambiente	9	x				90	90		
		Tiempo de desarrollo	7			x		42	70		
		<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>34</b>					<b>276</b>	<b>340</b>		<b>IMR Bloque 2</b>
	Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	8		x			64	80		
		Inversión propuesta	9			x		54	90		
		Flujo de Caja	8		x			64	80		
		Estructura financiera	9		x			72	90		
		<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>34</b>					<b>254</b>	<b>340</b>		<b>IMR Bloque 3</b>
	Operacional	Disponibilidad de personal	8	x				80	80		
		Compatibilidad con las capacidades actuales	8		x			64	80		
		Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales	9			x		54	90		
		Costo de la mano de obra	7		x			56	70		
		Valor añadido	9		x			72	90		
	<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>41</b>					<b>326</b>	<b>410</b>		<b>IMR Bloque 4</b>	<b>79.5122</b>
	Institucional	Historial	7		x			56	70		
		Actitud antes del proceso de Innovación	9	x				90	90		
		Actitud antes el Riesgo	8			x		48	80		
Clima Laboral		9		x			72	90			
<b>TOTAL BLOQUE</b>		<b>33</b>					<b>266</b>	<b>330</b>		<b>IMR Bloque 5</b>	<b>80.60606</b>
Social	Beneficio de la población local frente al proyecto	9		x			81	90			
	Beneficio de las empresas estatales, privadas y mixtas que se encuentran en el entorno de realización del proyecto	8		x			64	80			
	<b>TOTAL BLOQUE</b>	<b>17</b>							<b>IMG</b>	<b>77.67631</b>	

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

- La ciudad de Matanzas necesita renacer turísticamente para aprovechar todas las potencialidades patrimoniales que poseen y darle la posibilidad al cliente extranjero que la visite, ahora que está más rejuvenecida que nunca, es, sin duda, una tarea a cumplir por las Agencias de Viajes que comercializan al destino.
- El estilo arquitectónico del neoclasicismo está presente en el centro histórico de la ciudad de Matanzas de forma notable, y constituye una oportunidad para mostrar a edificaciones que lo poseen desde otras aristas al visitante.
- EL diseño de rutas turísticas como lo es la abordada en este proyecto “Neoclasicismo en Matanzas”, contribuye a que se aproveche parte de esas riquezas arquitectónicas y se muestre al público que en la ciudad hay mucho más que ver que sus tradiciones religiosas o bellezas naturales.

## Referencias bibliográficas.

Fundora González, Ramón (2009). Diseño de una ruta turística cultural a partir de los valores arquitectónicos de la ciudad de Matanzas. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad Industrial-Economía. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

García Santana, A. y Larramendi, J. A. (2009). Matanzas: la Atenas de Cuba. Ediciones Polymita S.A. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Koontz, Stoner y Weihrich, 1995 citado en Zamora Tabares, D. T et al (2009). Gestión y evaluación de proyectos turísticos. La Habana, Cuba.

ONEI (2019). Anuario Estadístico de la Provincia de Matanzas. Sección Turismo.

Pacheco, Josefina (2021) ¿Qué es el Estudio de Factibilidad de un Proyecto?  
<https://www.webyempresas.com/estudio-de-factibilidad/>.

Polaino de los Santos, C. (2002). Introducción a la gestión de proyectos. Ciudad de La Habana. CEDIR-ISPJAE.

Programa 325 del aniversario de la Ciudad de Matanzas

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



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 Alfa Publicaciones**.



#### Indexaciones

