

Artículo de investigación

Recibido: 28-11-2024 Aceptado: 08-02-2025

## Innovación y desarrollo de productos turísticos

### Proyecto para la puesta en valor turístico de los recursos endógenos locales

*Project for the tourist enhancement of local endogenous resources*

1. Massiel Laíz Rojo Chaviano

Universidad de Matanzas, Carretera a Varadero, Km 3 ½, Matanzas, Cuba

([massiellaizrojo@gmail.com](mailto:massiellaizrojo@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7615-2893>

2. Yenisey León Reyes

Universidad de Matanzas, Carretera a Varadero, Km 3 ½, Matanzas, Cuba

([yenileon1985@gmail.com](mailto:yenileon1985@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

3. Evelyn González Paris

Universidad de Matanzas, Carretera a Varadero, Km 3 ½, Matanzas, Cuba

([evemaegp@gmail.com](mailto:evemaegp@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

4. Ana Gloria Peñate Villasante

Universidad de Matanzas, Carretera a Varadero, Km 3 ½, Cuba

([aninha@gmail.com](mailto:aninha@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3987-6950>

5. Sandra Silvia Santoyo Sánchez

Universidad de Matanzas, Carretera a Varadero, Km 3 ½, Cuba

([sandra.santoyo@umcc.cu](mailto:sandra.santoyo@umcc.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4844-0008>

## Resumen

El auge del turismo alternativo ha propiciado el fomento de diversas modalidades que potencian el cuidado y conservación de los recursos y elevan la participación de las comunidades en la prestación de servicios en los destinos turísticos. El turismo cultural contribuye al desarrollo socio-económico de muchas localidades, por lo que se requieren nuevas estrategias que pongan en valor su potencial natural e histórico-cultural. Dicho esto, el objetivo de esta investigación radica en diseñar un proyecto para la revalorización de los recursos endógenos locales de la localidad de Triunvirato, enclavada en la provincia de Matanzas, en función de su desarrollo turístico. El procedimiento metodológico estuvo basado en las fases de identificación y planificación del ciclo de vida de proyectos. Los métodos y herramientas empleados fueron: observación, entrevista, revisión documental y bibliográfica, tormenta de ideas y matriz DAFO. Como resultado: el proyecto propuesto es viable y rentable desde una perspectiva económica y socio-cultural, que contribuye a enaltecer los valores históricos y culturales del Consejo Popular Triunvirato y al desarrollo localidad.

**Palabras clave:** patrimonio cultural, proyecto, recursos endógenos, turismo cultural.

## Abstract

*The rise of alternative tourism has led to the promotion of various modalities that enhance the care and conservation of resources and increase the participation of communities in the provision of services in tourist destinations. Cultural tourism contributes to the socio-economic development of many localities, so new strategies are required that value their natural and historical-cultural potential. That said, the objective of this research is to design a project for the revaluation of the local endogenous resources of the town of Triunvirato, located in the province of Matanzas, based on its tourism development. The methodological procedure was based on the phases of identification and planning of the project life cycle. The methods and tools used were: observation, interview, documentary and bibliographic review, brainstorming and SWOT matrix. As a result: the proposed project is viable and profitable from an economic and socio-cultural perspective, which contributes to exalting the historical and cultural values of the Triunvirate People's Council and local development.*

**Keywords:** cultural heritage, project, endogenous resources, cultural tourism.

## Introducción

En los últimos años el turismo adquiere una notoria importancia para las naciones de todo el mundo. En correspondencia con ello, la puesta en valor de los recursos endógenos de cada territorio constituye elemento esencial en el desarrollo turístico y el fomento de modalidades como el turismo cultural, entendido como “un tipo de actividad turística en el que la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, experimentar y consumir los atractivos/ productos culturales, materiales e inmateriales, de un destino turístico” (UNWTO, 2019, p.31). Por cuanto, esta modalidad se vincula, estrechamente al patrimonio cultural.

A partir del renacimiento y hasta la actualidad, de manera paulatina, las relaciones del hombre con determinados bienes se caracterizan por una toma de conciencia social y nacional sobre el patrimonio, como bien de carácter público y educativo, al que se le atribuye valor de identidad sociocultural (Peñate Villasante, 2019). En consecuencia, Rojo Chaviano (2019) expresa que:

El concepto moderno de patrimonio cultural incluye los monumentos y manifestaciones del pasado (sitios y objetos arqueológicos, arquitectura colonial e histórica, documentos y obras de arte), así como las diversas manifestaciones de la cultura popular, indígena, regional, urbana, las poblaciones o comunidades tradicionales, las lenguas indígenas, artesanías, indumentaria, conocimientos, valores, costumbres y tradiciones así como la literatura, teorías científicas y filosóficas, religión, música y patrones de conocimientos (p.9).

Una forma eficiente de mostrar al visitante las riquezas patrimoniales de los destinos es mediante las rutas turísticas culturales. Estas consisten en itinerarios prediseñados donde se combinan recursos y atractivos tangibles e intangibles con potencial turístico enclavados en una zona determinada, con servicios e infraestructura inherentes a él, que atraen la atención de los visitantes y fomentan el intercambio y el conocimiento de culturas, tradiciones e historia de los destinos turísticos.

Entre los autores que abordan estas temáticas se encuentran Machado Chaviano y Hernández (2007), Cardet Fernández et al. (2018), Ojeda (2020), Montejo Monteagudo (2021), Jiménez Pérez et al. (2022), Medina Rodríguez (2022). Todos realizan aportes desde la teoría y la práctica en el ejercicio del turismo y el patrimonio cultural en función de revalorizar los espacios con base en un mejor aprovechamiento de los recursos culturales.

En Cuba el turismo se considera un sector estratégico y se busca potenciarlo mediante el cumplimiento de las políticas sectoriales, con énfasis en determinadas modalidades como el turismo cultural (PNDES, 2019; PCC, 2021). En tal sentido, varias localidades del país presentan elevado potencial, entre ellas, el Consejo Popular Triunvirato en la provincia de Matanzas. Sin embargo, se evidencia una inadecuada gestión de los recursos patrimoniales. Por consiguiente, el objetivo del presente estudio reside en diseñar un proyecto para la

revalorización de los recursos endógenos locales de la localidad de Triunvirato, en función de su desarrollo turístico.

## Métodos

En el estudio se emplea una metodología mixta. La misma consta de 2 fases que corresponden a los dos primeros momentos del ciclo de vida de proyectos propuesto por Heredia (2008) y 12 pasos. Para ello se aplican métodos y herramientas como la observación no participante, entrevista, revisión documental y bibliográfica, tormenta de ideas, matriz DAFO y software Microsoft Project.

**Fase I. Identificación.** Se realiza un estudio que incluye el análisis del entorno, identificación de las necesidades, la determinación de los objetivos y definición de la alternativa y la viabilidad de la propuesta en función de aceptar o no el proyecto y continuar a la siguiente fase.

**Paso 1. Análisis de la Situación.** Se precisa de investigaciones y un diagnóstico que nos permita conocer la realidad. Para ello se realiza un taller con actores locales 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.

**Paso 2. Análisis de involucrados.** En este paso se determinarán todas las personas involucradas directa e indirectamente con la creación del proyecto, así como los perjudicados.

**Paso 3. Análisis de los problemas.** En este análisis se estudian los problemas de un colectivo y se ordenan según una relación causa-efecto para elaborar un árbol de problemas, que es un esquema de la realidad negativa actual que se quiere cambiar con el proyecto.

**Paso 4. Análisis de los objetivos.** En este análisis se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos, donde los objetivos a conseguir tienen una interconexión según la relación medios fines. El árbol de objetivos es un dibujo de la realidad positiva futura que se quiere conseguir con el proyecto, y en él es importante no confundir los objetivos o estados positivos que deben ser duraderos, con las acciones necesarias para alcanzarlos.

**Paso 5. Análisis de las Alternativas.** Para lograr un mismo objetivo se pueden llevar a cabo distintas intervenciones. En el árbol de objetivos las diferentes alternativas aparecen en las “raíces” que conducen al objetivo principal. Con el análisis de alternativas se comparan las distintas opciones para elegir la estrategia del proyecto más ventajosa. Este análisis consiste en la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada. Para ello, es necesario hacer un análisis multicriterio detallado de las posibles soluciones, instrumento que permite evaluar posibles soluciones a un problema determinado, en el cual se usan herramientas que tienen múltiples criterios para facilitar la toma de decisiones y llegar a una solución óptima.

**Paso 6.** Estudio de pre factibilidad de la alternativa. En el análisis de las distintas alternativas se van desestimando aquellas opciones preliminares que no resulten convenientes para el proyecto. El estudio de prefactibilidad 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.

Para el estudio de la factibilidad económica se tiene en cuenta la tasa de interés y se calculan varios indicadores que muestran si es factible o no llevar a cabo el proyecto. Entre ellos se encuentran:

VAN (Valor actual neto): donde:  $A$  = monto total;  $Q_n$  = flujos de caja;  $k$  = tasa;  $n$  = período de tiempo

TIR (Tasa interna de retorno):  $TIR = VAN = 0$ ; donde:  $Q_n$  = flujos de caja;  $k$  = tasa

IR (Índice de rentabilidad):  $IR =$ ; donde:  $Q_n$  = flujos de caja

PRI (Período de retorno de la Inversión):  $PRI = a + (b-c)/d$ ; donde:  $a$  = año inmediato anterior al que se recupera la inversión;  $b$  = inversión inicial;  $c$  = flujo de caja acumulado hasta el año inmediato anterior al que se recupera la inversión;  $d$  = efectivo del año en que se recupera la inversión.

**Fase II. Planificación.** En esta fase se determina el coste de producción y se diseña el programa de ejecución. Este incluye plazos parciales y totales de realización del proyecto para llegar a su completa implementación, así como los recursos necesarios en su ejecución.

**Paso 1.** Matriz de riesgos del proyecto. Después de realizado el estudio de prefactibilidad se analizan los riesgos del proyecto y se llevan a una matriz donde se identifica aquella parte del proyecto que corre más riesgo de fracaso. De esta manera se determinan las consecuencias y acciones a acometer.

**Paso 2.** Matriz de Marco Lógico. Es una herramienta que 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

**Paso 3.** Estructura de la Organización. La estructura es un mecanismo regulador de los comportamientos e interacciones entre los miembros de una organización, de un proyecto o de un grupo.

**Paso 4.** Estructura fraccionada del trabajo. La estructura fraccionada del trabajo 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 (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)

**Paso 5.** Programación del proyecto. Diseño del diagrama de Gantt: Ofrece una representación gráfica del desarrollo de las actividades del proyecto en el tiempo, indicando el comienzo y final de cada actividad, así como su duración.

Diseño del diagrama de redes: La red del proyecto está constituida por el conjunto de caminos que conducen del principio al final del proyecto. Se obtiene localizando las actividades entre el inicio y fin del proyecto y respetando los vínculos de precedencia. Las actividades se representan con bloques y las flechas indican las secuencias entre ellas.

**Paso 6.** Matriz de Responsabilidades. La matriz de responsabilidades ofrece una visión sistémica del conjunto de las interrelaciones para la dirección del proyecto puesto que se organizan las funciones (quién hace qué) y las responsabilidades (quién decide qué), en tanto se asignan a las entidades involucradas activamente en el proyecto.

## Resultados y discusión

**Fase I. Identificación** en el **Paso 1.** Análisis de la situación, diagnóstico y la fundamentación del proyecto.

Situación actual: la localidad de Triunvirato constituye uno de los principales poblados del municipio Limonar. La misma durante la esclavitud se caracterizó por ser una zona de ingenios y trapiches (Santa Elena, San Cayetano, Triunvirato, Condesa, La Palma, La Juanita, Ibarra) los cuales hoy constituyen muestras irrefutables de la historia y cultura. Posee un entorno geográfico favorable con existencia de atractivos además de contar con el museo “El Esclavo Rebelde” que se encuentra dentro de la Ruta del Esclavo, siendo este el único de sus 8 recursos turísticos con puesta en valor. Es necesario destacar que el mismo presenta deficiencias en su gestión turística debido al no cumplimiento en su totalidad del proyecto de desarrollo local cubano-mexicano: “Producto turístico cultural: Monumento al esclavo rebelde. Creando cultura desde la memoria histórica” elaborado en el año 2018, lo cual se evidencia una disminución del número de visitantes. También existen insuficientes estrategias de comunicación de los valores patrimoniales del territorio, así como inexistencia de presupuesto destinado a la actividad turística por parte del municipio para el desarrollo de esta localidad.

Fundamentación del proyecto: la estrategia de desarrollo del año 2023 correspondiente al municipio de Limonar, no contempla programas para el desarrollo del turismo. A pesar de ello, el museo Al Esclavo Rebelde, está incluido dentro de una ruta turística de la Agencia de Viajes. Este es el único lugar de la localidad que tiene vínculo con la actividad; no obstante, cuenta con recursos que, por su valor histórico y cultural, pudieran ser aprovechados para el desarrollo del turismo. Con el propósito de identificar el total de recursos, se realizó un inventario en el área objeto de estudio donde se identificaron inicialmente un total de 8 recursos: Museo “El Esclavo Rebelde”, Centro Recreativo “Las Cabañitas” (Ruinas de los barracones de esclavos), Ruinas

del cementerio de los esclavos, Ruinas de la Casa de vivienda del Ingenio Ibarra, Finca “La Ignacia”, Campana del Ingenio “La Palma”, Tarja del Che y Pozo del Ingenio “La Palma”; todos localizados entre los poblados de Triunvirato, Ibarra y La Palma. Luego del recorrido de campo, se reduce la lista de atractivos a los primeros 4 sitios patrimoniales, que se consideran representativos por su significación en la etapa esclavista y la trata negrera en Cuba.

Situación deseada: el aumento de la actividad turística en la localidad de Triunvirato que fomente su desarrollo local.

Situación futura de no acometerse el proyecto: continuará la localidad de Triunvirato con un insuficiente aprovechamiento de sus recursos históricos culturales, no se diversificará su actividad económica, ni se obtendrán ingresos por la actividad turística, no surgirán nuevas fuentes de empleo, no se fortalecerá la pérdida del valor patrimonial de los recursos históricos-culturales y de la historia esclava y la trata negrera en Cuba, así como el deterioro de las infraestructuras y los recursos de esta localidad.

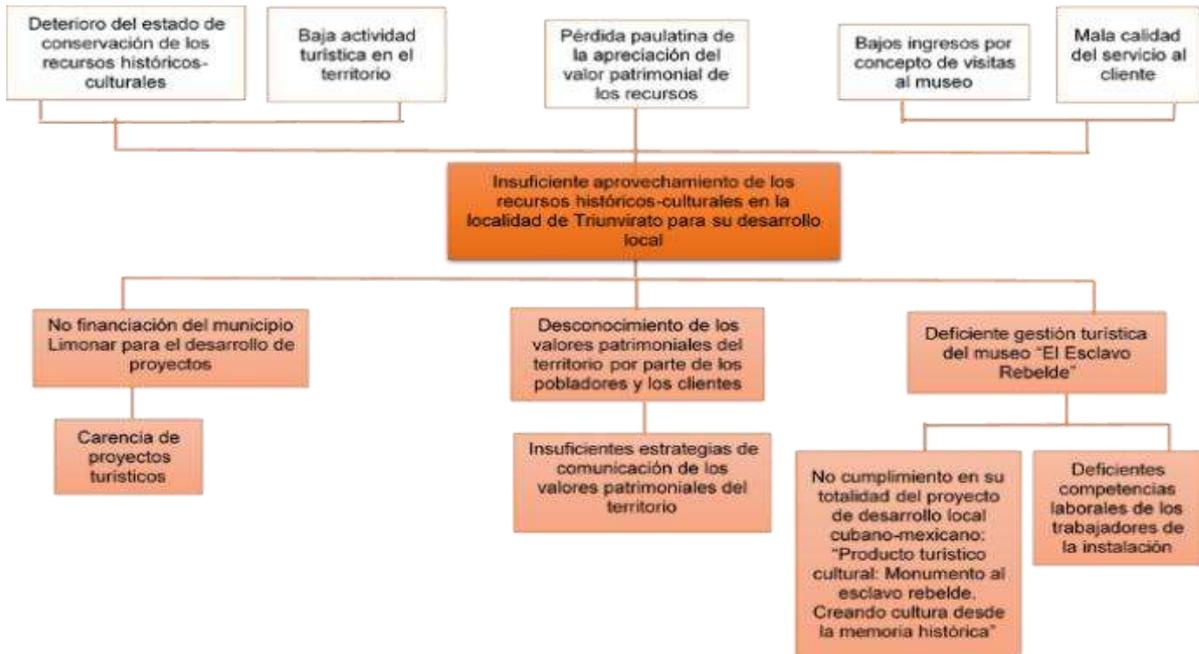
**Paso 2.** Análisis de participación. Para la realización de este paso el grupo multidisciplinario para la creación del proyecto; integrado por dos estudiantes de cuarto año de Licenciatura en Turismo, dos profesoras egresadas de la carrera, pertenecientes al Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local de la Universidad de Matanzas y el apoyo de figuras públicas de la localidad de Triunvirato, se identifican los beneficiarios directos e indirectos del proyecto, así como los actores perjudicado (Tabla 1).

**Tabla 1.** Identificación de los principales participantes.

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Perjudicados
- AAVV Paradiso	- Museo “El Esclavo Rebelde” - Clientes - Población local - Economía y Planificación - Gobierno Municipal de Limonar - Empresa transportista Transitar - MINTUR	- AA. VV Ecotur. - AA.VV Gaviotatour

**Fuente:** elaboración propia.

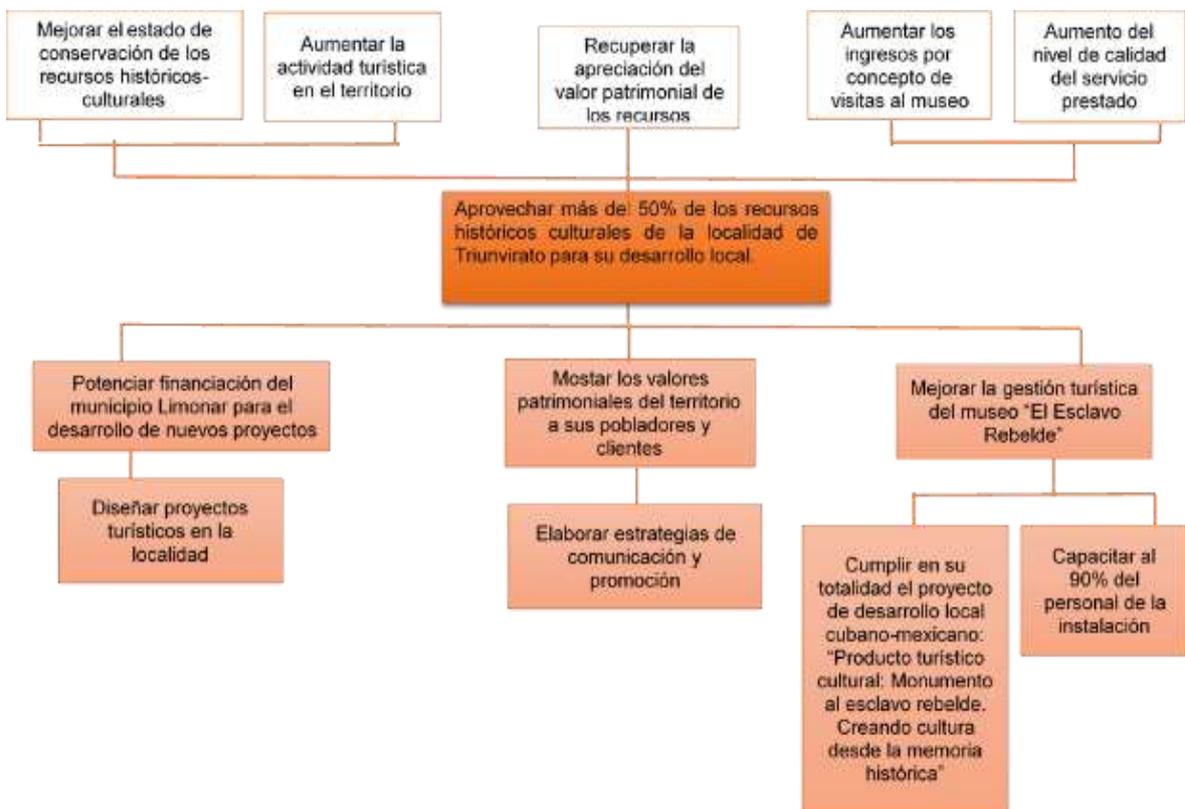
**Paso 3.** Análisis de los problemas. A partir del análisis de la Situación Actual, se confecciona el árbol de problemas del proyecto como muestra la Figura 1.



**Figura 1.** Árbol de problemas.

**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 4.** Análisis de los objetivos. Como resultado del árbol de problemas, se elabora el Árbol de Objetivos (Figura 2), donde se presenta el sistema de objetivos, metas y fines del proyecto.



**Figura 2.** Árbol de objetivos.

**Fuente:** elaboración propia.

Para la realización de este paso se realiza un análisis de las alternativas que aparecen en las “raíces” del árbol de objetivos que conducen al objetivo principal y así se identifican las posibles alternativas a seguir, las cuales son listadas a continuación.

Alternativas identificadas:

1-Aprovechar más del 50 % de los recursos históricos-culturales de la localidad de Triunvirato mediante el diseño de una ruta turística cultural que fomente su desarrollo local.

2- Aprovechar más del 50 % de los recursos históricos-culturales de la localidad de Triunvirato a través la elaboración de estrategias de comunicación y promoción para difundir el valor patrimonial del territorio.

Para la selección de la alternativa del proyecto el método utilizado fue el análisis multicriterio que, por medio de la ponderación de criterios seleccionados se identificó que la alternativa 1 obtuvo mayor índice de mérito general con 86,10 %. Por cuanto, se define como proyecto: Diseño de una ruta turística cultural que ponga en valor más del 50 % de los recursos históricos-culturales de la localidad de Triunvirato para su desarrollo local.

#### **Análisis de pre-factibilidades (Alternativa 1)**

Pre-factibilidad comercial: al analizar las características y necesidades del segmento de demanda objetivo, se deduce que existe una demanda con grandes potenciales de crecimiento, el cual requiere de un producto como el que se ofrece. La ruta, es la única de su tipo en el municipio Limonar, lo que supone una ventaja, e incluye el museo “El Esclavo Rebelde” perteneciente a la Ruta del Esclavo, con reconocimiento internacional. La misma cuenta con el asesoramiento de la Oficina del Historiador del Municipio, lo cual permite fortalecer la imagen y visibilidad del producto en el mercado. Se propone que sea comercializado por la AAVV Paradiso. Estas razones permiten catalogar al proyecto como factible en esta evaluación inicial.

Riesgo: Que la ruta no sea demandada por el mercado.

Pre-factibilidad del Mercado: la ruta tendrá como principal mercado a las personas mayores de 16 años, de cualquier nacionalidad, pero principalmente españoles, pues según la Encuesta de Movimientos Turísticos de los españoles del Instituto de Estudios Turísticos, se concluyó que las visitas culturales acapararon el 50,2 % y el turismo cultural concentra el mayor gasto medio diario, con un promedio de 95,8 euros (Becil, 2020). Además, al cierre de abril del presente año España constituyó el quinto país en cuanto a número de visitantes hacia Cuba con 89 285 según estadísticas de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI, 2023). Los canales de distribución que se utilizara serán las agencias de viajes; se le dará publicidad a través de las redes sociales como Facebook, Instagram, Telegram, Twitter y páginas web.

Riesgos:

-Penetración de nuevos competidores con nuevas ofertas de mercado

-Crisis económica que afecte la llegada de clientes.

-Mala calidad de los servicios

Pre-factibilidad Organizacional: existencia de voluntad política para apoyar el proyecto en la búsqueda de fuentes de financiamiento, el vínculo con la Oficina del Historiador permitirá que el desconocimiento de la cultura de esta región no sea un problema para los trabajadores, ni para el diseño de la ruta.

Riesgos:

-Mal desempeño y actitud de los recursos humanos ante la realización del proyecto.

-No aprobación del municipio

-Poca comunicación entre los trabajadores y directivos.

-Falta de sentido de pertenencia

-No disponer del personal adecuado para realizar la ruta.

Pre-factibilidad Técnica: se deben ejecutar los convenios pertinentes para adquirir todos los recursos necesarios (trapiche, botes y coches de caballo), para la siembra de la caña, realización del punto náutico y la excavación en el Cementerio de los Esclavos. La tecnología a emplear es de baja complejidad, se utiliza los micrófonos de los ómnibus para orientar a los clientes y describir los lugares, acompañado de pantallas con animación y música, por lo que no será necesaria una gran inversión en equipos tecnológicos.

Riesgos:

-Falta de recursos mecánicos y tecnológicos para darle mantenimiento al trapiche, botes y coches de caballo.

-Resultados negativos en la excavación del cementerio de los esclavos.

-Agua de la Presa Cidra contaminada.

Pre-factibilidad medioambiental: el corte de la caña para la posterior extracción del guarapo se realiza de forma controlada y medida por las organizaciones pertinentes, para evitar la degradación de los suelos y el corte excesivo, además de que el bagazo residual se arroja correctamente a la basura para evitar la invasión de insectos y roedores. Los paseos en bote se realizarán alejados de los criaderos de peces de la UEB Acuícola Limonar. La ruta se realizará 3 veces en semana, es decir, 12 veces al mes, para no sobreexplotar los recursos y las infraestructuras. Cumple con las actuales políticas medioambientales cubanas e internacionales.

Riesgos:

-Deterioro de las condiciones ambientales por vertimiento de residuos en zonas públicas por parte de clientes y pobladores locales.

- Surgimiento de plagas que afecten la correcta siembra, crecimiento y cosecha de la caña de azúcar.

Pre-factibilidad social: propiciará la creación de nuevos empleos con más contratación de fuerzas de trabajo. Aumentará el nivel económico e intelectual de la población del municipio, a

partir del interés de los pobladores por superarse profesional. Además de que se convertirá en un impulso para la creación de nuevos negocios por los propios pobladores de la localidad

Riesgos: Turismofobia por parte de los pobladores de la localidad.

Pre-factibilidad Financiera: la ruta se propone que sea financiada por la AAVV Paradiso. Se considera un proyecto viable, pues no requiere de la creación de grandes infraestructuras para el desarrollo de la excursión, solo de un punto náutico en el recurso “Las Cabañitas”, la realización del estudio arqueológico en el “Cementerio de los esclavos” y la siembra de la caña. El proyecto tributará a la generación de ingresos tanto para la economía local, municipal y para la AAVV.

Riesgos: Que la Agencia de Viajes no cuente con el financiamiento requerido.

Pre-factibilidad Económica: la tasa de interés para el financiamiento del proyecto es de un 10 %. El presupuesto para la realización de la alternativa 1 es de \$500 000.00CUP. Para facilitar los cálculos del análisis económico se empleó la hoja de cálculo Excel. A partir del análisis económico de las alternativas se pudo determinar que la alternativa 1 es rentable ya que cuenta con un VAN de \$1 238 469.05. Según el criterio del VAN el proyecto se puede llevar a término con dicha inversión ya que su VAN es mayor que 0. La Tasa Interna de Retorno es positiva con un 88.74 %, lo que implica que los socios obtendrán un retorno en la inversión. Como el Índice de Rentabilidad es mayor que 1 (2.51), entonces se acepta el proyecto. El Período de Recuperación de la Inversión es de 1 mes y 19 días. Además, se procedió a determinar la ficha de costo de la ruta turística, su posible rentabilidad y utilidades como se muestra en la Tabla 2.

Teniendo en cuenta que la AAVV cobra el 15 % que representaría \$4 554.00, precio total de la ruta \$34 914.00, el precio por persona \$1 454.75 CUP y el precio comercial \$1 455.00. La ruta se propone realizar 3 veces en semana, es decir, 12 veces al mes, para no sobreexplotar los recursos y las infraestructuras. A partir del posible precio concebido se realiza la valoración económica del producto para determinar los ingresos y utilidades esperadas, así como la rentabilidad del mismo en un período de tiempo de 1 mes.

Los ingresos totales proyectados arribarán a \$419 040.00 CUP, teniendo en cuenta el tiempo definido (1 mes) y la cantidad de personas que compren el producto (72pax). Mientras que el costo total será de \$364 320.00 CUP. Como el porcentaje de ganancia tanto de la agencia como el proyectista es el mismo, las utilidades para la AAVV son de \$27 360.00 e igual valor para el proyectista (las utilidades totales se dividen a la mitad). Este resultado significa que la empresa obtendrá beneficios de \$54 720.00 a partir de la diferencia entre el ingreso total y el costo total del producto en cuestión.

Al calcular el indicador de rentabilidad se obtiene un 13 % de utilidad por cada peso invertido. Los posibles riesgos a presentarse son la reducción del presupuesto destinado a las organizaciones estatales y las dificultades en la realización del proyecto por no disponer del financiamiento.

**Tabla 2.** Ficha de Costo Alternativa 1

	Costo Unitario	Costo de 24 pax
Costo de transportación		\$10 000.00
Chofer	\$90.00	\$90.00
Guía	\$90.00	\$90.00
Visita a las Ruinas del Ingenio Ibarra	\$10.00	\$240.00
Entrada al museo	\$15.00	\$360.00
Degustación del guarapo	\$25.00	\$600.00
Merienda por cliente	\$100.00	\$2 400.00
Merienda por guía	\$50.00	\$50.00
Merienda por chofer	\$50.00	\$50.00
Paseo en coche de caballo	\$50.00	\$1 200.00
Entrada al Cementerio de los Esclavos	\$10.00	\$240.0
Visita a las Ruinas de los Barracones de esclavos	\$10.00	\$240.00
Paseo en bote	\$100.00	\$2 400.00
Almuerzo por cliente	\$500.00	\$12 000.00
Almuerzo por guía	\$200.00	\$200.00
Almuerzo por chofer	\$200.00	\$200.00
<b>Costo total</b>		<b>\$30 360.00</b>
<b>Costo por cliente</b>		<b>\$1 265.00</b>

**Fuente:** elaboración propia

La Tabla 3 muestra la Matriz de Riesgos del proyecto donde se reflejan los riesgos del proyecto, así como el grado de importancia de cada uno de ellos (bajo -medio- alto). En la Tabla 4 muestra el manejo de riesgos del proyecto donde dependiendo del tipo de riesgo se identifican sus consecuencias y las acciones a acometer.

**Tabla 3.** Matriz de riesgo del proyecto

Riesgos	Grado de importancia		
	Bajo	Medio	Alto
Que la ruta no sea demanda			X
Penetración de nuevos competidores con nuevas ofertas de mercado		X	
Crisis económica que afecte la llegada de clientes.			X
Cambio de los hábitos de compra y de consumo de los clientes			X
Mala calidad de los servicios			X
Mal desempeño y actitud de los recursos humanos en la ejecución		X	
No aprobación del proyecto por parte del municipio			X
Poca comunicación entre los trabajadores y directivos		X	
Falta de sentido de pertenencia de los pobladores		X	
No disponer del personal adecuado para realizar la ruta		X	
Turismofobia por parte de los pobladores de la localidad		X	
Deterioro de las condiciones ambientales por vertimiento de residuos en zonas públicas por parte de clientes y pobladores locales		X	
Surgimiento de plagas que afecten la correcta siembra, crecimiento y cosecha de la caña de azúcar	X		
Falta de recursos mecánicos y tecnológicos para darle mantenimiento al trapiche, botes y coches de caballo			X
Resultados negativos en la excavación del cementerio de los esclavos			X
Agua de la Presa Cidra contaminada			X
Reducción del presupuesto destinado a las organizaciones estatales		X	
No disponer del financiamiento para la realización del proyecto por			X

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 4.** Manejo de riesgos

Tipo de riesgo	Consecuencias	Acciones a acometer
<b>Mercado</b>	-Pérdida de la cuota de mercado. -No se satisfaga completamente a los clientes.	-Estudios de mercados y de competencias -Posicionar adecuadamente la oferta. -Aportar un valor añadido a la oferta.
<b>Organizacional</b>	-Deterioro del clima laboral -Resultados de trabajo insatisfactorios -Mala calidad del servicio	-Incentivar en el personal el sentido de pertenencia. -Efectuar charlas educativas sobre la importancia de la mejora continua y el buen clima laboral
<b>Social</b>	-No interés de la población en el desarrollo del turismo en la localidad	-Entablar charlas educativas con la población sobre los beneficios que trae la actividad turística para el desarrollo local
<b>Medioambiental</b>	-Pérdida de la imagen como localidad limpia y saludable -Afectaciones en la producción de la caña de azúcar	-No verter desechos sólidos en zonas públicas -Realizar labores de fumigación y limpieza contra plagas.
<b>Técnica</b>	-Disminución del número de ventas -Rediseño de la ruta	-Realizar las reparaciones con recursos innovadores y sustitutos buscando soluciones alternativas. -Realizar alianzas con el sector agropecuario o negocios no estatales -Identificar la Campana y el Pozo del Ingenio La Palma como recursos sustitutos del Cementerio de los Esclavos. -Realizar estudios al agua de la presa.
<b>Financiera</b>	-No puesta en marcha del proyecto	-Evaluar nuevas vías de financiamiento para el proyecto.

**Fuente:** elaboración propia.

Luego se procede a confeccionar la Matriz de marco lógico con el objetivo de presentar de forma sistemática y lógica los objetivos del proyecto propuesto y determinando las relaciones de causalidad. Se obtiene información necesaria para la ejecución del proyecto cuando comience a implementarse y además la información obtenida ayuda asegurar que todas las partes involucradas en el proyecto estén alineadas en cuanto a los resultados deseados.

Se describe minuciosamente cada una de las tareas a realizar para la confección de la ruta, acompañada del tiempo de duración, las actividades predecesoras y los recursos empleados; para su aplicación en el presente proyecto, se empleó el Microsoft Project 2003. Con este mismo software se elabora el diagrama de barras y el de redes, donde se expone el tiempo dedicado a cada tarea, así como las dependencias y rutas críticas del proyecto.

En la Tabla 5 se muestra la Matriz de Responsabilidades del proyecto, donde a partir de las actividades principales (20) a ejecutar que salieron del Diagrama de Gantt se analizan las responsabilidades de los ocho (8) miembros directos en la ejecución del proyecto.

**Tabla 5.** Matriz de Responsabilidades

Actividades (poner las activ)	Gerente AA.VV.	Comercial AA.VV.	Especialista en Diseño de rutas	Historiador del municipio	Empresa de Mantenimiento y construcción	Escuela de Capacitación del Turismo	Museo El Esclavo Rebelde	Equipo de trabajo arqueológico
1. Diseño de una ruta turística		S	E	P				
2. Entrevista con el historiador del municipio Limonar	C	S	E	P			P	
3. Recorrido por la localidad de Triunvirato		S	E	P			P	
4. Búsquedas bibliográficas	C	P	E					
5. Inventario de recursos turísticos	C	P	E		P			
6. Diagnóstico de los recursos que conforman la ruta	C	S	E	P				
7. Definir los recursos y atractivos turísticos dentro del inventario que conformarán la ruta	S	P	E	P				
8. Establecer vínculos entre la AAVV y la Oficina del Historiador del municipio	S	P	E					
9. Diseño y configuración de la ruta	E	P						
10. Discusión y aprobación de la opcional	E		S		P	P	P	P
11. Elaboración y firma de contratos	C	S	E		E			E
12. Compra de materiales para la reparación de los atractivos y la prestación de servicios		C	S		E			
13. Mantenimiento del Ingenio Ibarra		C	S					E
14. Estudio arqueológico en el Cementerio de los esclavos		C	S		E			
15. Mantenimiento del Centro Recreativo "Las Cabañitas" (Ruinas de los Barracones de Esclavos)		C	S		E			
16. Construcción del punto náutico en el Centro Recreativo "Las Cabañitas"	C	S	P	P			E	
17. Búsqueda de alianzas para la mejora de servicios en el Museo "El Esclavo Rebelde" y puesta en marcha	C	S	P	P	E			
18. Tematización de los atractivos de la ruta turística.		C	S			E		
19. Curso y capacitación	C	E	P				P	
20. Diseñar y ejecutar estrategias de Marketing Mix de la ruta	S	P	E					

Leyenda: E- ejecuta S- supervisa P-participa C-controla

**Fuente:** elaboración propia.

### Conclusiones

El aprovechamiento de los recursos endógenos locales se convierte hoy en un importante factor de desarrollo en los territorios y, una vía para su revalorización es el fomento del turismo. Su correcta gestión por parte de los actores involucrados genera beneficios tanto para el sector como para las localidades y la población.

La propuesta de un proyecto que ponga en valor los recursos patrimoniales en zonas rurales responde a las proyecciones y normativas del gobierno cubano, así como a las líneas estratégicas de desarrollo de varias localidades.

El proyecto propuesto posibilita la revitalización de espacios olvidados en la zona objeto de estudio, rememora una parte importante de la historia local y de la humanidad, la esclavitud, a la vez que otorga mayor reconocimiento al poblado de Triunvirato.

### Referencias bibliográficas

- Cardet Fernández, E., Palao Fuentes, R y González Sainz, Y. (2018). Procedimiento para el diseño de productos turísticos basados en el patrimonio de un municipio. Retos de la Dirección; Vol. 12, No. 1, pp. 1-16. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100001)
- De Heredia, R. (1995). Dirección Integrada de Proyecto -DIP- "Project Management". 2da Ed. ISBN: 84-7484-108-9.
- Jiménez Pérez, G. A.; Peñate Villasante, A. G.; Soto Portillo, D.; Hernández de León, M. y Santos Pérez, O. (2022). Valores del patrimonio inmueble del centro histórico urbano de Matanzas como contenido para la educación patrimonial. Revista de Arquitectura e Ingeniería, vol. 16, núm. 2. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193971847005>
- Machado Chaviano, E. y Hernández Aro, Y. 2007. Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba. Revista Teoría y Praxis. No. 4, pp. 161-174. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145112011>
- Medina Rodríguez, A. (2022). Creación de valor en ciudades cubanas destinos turísticos a partir del diseño de productos turísticos integrados basados en la identidad patrimonial. Tesis doctoral. Universidad de Matanzas.
- Montejo Monteagudo, L. 2021. Diseño de rutas turísticas para complementar el turismo cultural en la ciudad de Matanzas. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas.
- Ojeda, D. 2020. Procedimiento para el diseño de rutas turísticas en ciudades declaradas destinos turísticos urbanos para el mercado de la tercera edad. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas.
- PCC, P. C. d. C. (2021). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido, <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>
- Peñate Villasante, A. G. (2019). Propuesta de un concepto sobre interpretación del patrimonio. Atenas, 1(45), 99-113. <https://atenas.mes.edu.cu>

- PNDES. (2019). Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030. <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Rojo Chaviano, M. L. (2019). Competencias profesionales para la interpretación del patrimonio de los guías de la agencia de viajes Gaviota Tours Varadero. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas.
- UNWTO. (2019). Tourism Definitions. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-11/unwto-tourism-definitions.pdf>

### **Contribución autoral**

Massiel Laíz Rojo Chaviano: Diseño de la investigación, adquisición de los datos, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito, revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito.

Yenisey León Reyes: Diseño de la investigación, redacción y corrección del manuscrito, revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito.

Evelyn González Paris: Diseño de la investigación, redacción y corrección del manuscrito, revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito.

Ana Gloria Peñate Villasante: Análisis e interpretación de los datos, redacción y corrección del manuscrito, revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito.

Sandra Silvia Santoyo Sánchez: Análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito, revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.