



Teoría y economía del turismo

Procedimiento para el diseño de servicios extra hoteleros desde la Gestión por Procesos

Procedure for the design of extra-hotel services from Process Management

Edian Dueñas Reyes¹; Jhoselyn Bernal Rodríguez²; Arlette Berenice Barroso Quesada³; Roxana

Hernández Peraza

1-3 Universidad de Matanzas, Ministerio de Educación Superior

Vía Blanca km 3 ½, Matanzas, Cuba

4 Delegación Gaviota, Varadero

correo electrónico: edian.duenas@umcc.cu

Resumen

En la actualidad, la industria del turismo se encuentra en la fase de “nueva normalidad”; la demanda turística se reactivó inicialmente en segmento doméstico. Las entidades deben repensar la forma en que se posicionan en la mente de los clientes. Los contenidos generados en las redes sociales deben mostrar los cambios que están generando las entidades (públicas y privadas) y los destinos para afrontar esta nueva etapa e incrementar la percepción de seguridad en instalaciones turísticas. En este sentido, los servicios extra hoteleros constituyen una alternativa al desarrollo del turismo, es por ello que la investigación se plantea como objetivo: proponer un procedimiento, basado en el enfoque por procesos, para el diseño de servicios extra hoteleros, que permita la obtención de ingresos como vía de alivio a la situación generada por la COVID-19. La Gestión por Procesos, como filosofía empresarial, provee las herramientas necesarias para el análisis de estos servicios.

Palabras claves: servicios extra hoteleros; Gestión por Procesos; turismo

Abstract

Currently, the tourism industry is in the “new normal” phase; tourist demand was initially reactivated in the domestic segment. Entities must rethink the way they position themselves in the minds of customers. The content generated in social networks must show the changes that entities (public and private) and destinations are generating to face this new stage and increase the perception of security in tourist facilities. In this sense, extra-hotel services constitute an alternative to the development of tourism, which is why the objective of the research is: to propose a procedure, based on the process approach, for the design of extra-hotel services, which allows obtaining of income as a way of alleviating the situation generated by COVID-19. Process





Management, as a business philosophy, provides the necessary tools for the analysis of these services.

Keywords: *Process management; extra hotel services; tourism*

Introducción

La gestión de las organizaciones es un elemento clave para el éxito de los objetivos y la misión de la misma. En los últimos años la forma de gestión se ha redirigido de la forma funcional de gestión a la Gestión por Procesos, un enfoque que rompe con la forma convencional y que reconoce que la gestión debe enfocarse a los procesos claves que se realizan en la organización (Hernández Nariño et al., 2009).

La Gestión por Procesos centra su atención en los procesos claves de las organizaciones, los que ayudan a obtener una mejor visión del objetivo del cliente y por ende trabajar para su satisfacción.

En la actualidad, el mundo de los servicios está permeado de cambios y transformaciones constantes en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Más hoy en día, cuando la oferta es muy superior a la demanda y existe un nivel de competencia tan elevado que en ocasiones no se precisa estar en el mismo espacio geográfico que el cliente para brindarle el servicio.

Entonces, la Gestión por Procesos se presenta como una herramienta capaz de enfocar la atención de la organización en aquellos procesos (de manufactura o servicios) que generan valor al resultado final de estos y mejoran la satisfacción del cliente.

El turismo, como industria de entretenimiento, es considerado como una de las más grandes del mundo (Sánchez Romero & Álavaro Silva, 2019); todas las actividades implicadas generan entradas económicas en la zona donde se desarrollan. Por ello, resulta de gran interés tener organizaciones enfocadas en el logro final de los objetivos de forma tal que se pretenda constantemente la mejora de los procesos que conforman el servicio.

Batista Sánchez (2021), señala que para finales de 2019 la industria turística mantuvo un crecimiento moderado de un 4 %, con lo que se alcanzaba por primera vez los 1.5 billones de turistas internacionales. Sin embargo, el mismo autor refiere que como consecuencia del cierre de fronteras que provocó la pandemia de la COVID-19; entre enero y octubre de 2020 las llegadas de turistas internacionales decayeron en un 70 %.



En una época en la que la llegada de turistas internacionales será reducida (en el mejor de los casos) se necesitan estrategias que permitan desarrollar ofertas competitivas al mercado. Las entidades deberán repensar la forma en que se posicionan en la mente de los clientes.

Dentro de la oferta turística, los servicios extrahoteleros constituyen un elemento importante como complemento en el disfrute de la experiencia de los destinos turísticos (Samper Reyes, 2019), al ubicarse fuera de los hoteles representan para el turista un complemento importante en el disfrute de la experiencia. En el caso de Cuba estos servicios constituyen una fuente importante de los ingresos turísticos.

De acuerdo con lo expresado se define como **objetivo de la investigación:** proponer un procedimiento, basado en el enfoque por procesos, para el diseño de servicios extrahoteleros, que permita la obtención de ingresos como vía de alivio a la situación generada por la COVID-19.

Métodos

Conceptualización de los servicios

Han sido varios los autores que han realizado investigaciones relacionadas con los servicios. En la tabla 1 se muestran algunas de las principales definiciones analizadas.

Tabla 1. Evolución del concepto de servicio a través de los años.

Autor	Definición
Schroeder and Maldonado Vázquez (1992)	El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.
Kotler and Armstrong (2003)	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico.
Duque Oliva (2005)	El trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.
Parra Ferré et al. (2009)	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.
Lovelock and Wirtz (2009)	Responde a la necesidad del cliente de tener beneficio fundamental, como transportarse a un lugar específico, resolver un problema de salud o



	reparar un equipo descompuesto.
NC ISO 9000 (2015)	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
Socarrás Aguilar (2019)	Son un conjunto de actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes, tienen como característica principal su intangibilidad.

Fuente: elaboración propia.

Cuando se habla de servicios, el concepto expresa una particularidad del proceso donde actividad y resultados coinciden en tiempo y espacio. Lo que se produce es al mismo tiempo lo que se consume. El proceso de producción del servicio es a la vez, el proceso de consumo del mismo, Esta es, sin lugar a dudas, la diferencia más esencial entre el proceso de producción y consumo del servicio y otros procesos. Mientras que en estos últimos, como regla, el tiempo de producción y el de consumo son perfectamente distinguibles, en el servicio el tiempo de consumo y el tiempo de producción se dan de manera simultánea.

Características de los servicios

La calidad del servicio es un concepto complejo, difuso y abstracto, difícil de medir y evaluar, por las características especiales que presentan. A diferencia de los productos, los servicios presentan una serie de características, expuestas por Medina León et al. (2017) como:

- Intangibilidad. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlo. La mayoría de las empresas de servicio entregan productos no tangibles, otras suministran un elemento tangible, pero que solo incidentalmente forma parte del servicio suministrado al cliente.
- Variabilidad. son sumamente variables, pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo. El servicio debe ser creado a medida que se suministra.
- Inseparabilidad. En él coinciden el tiempo de producción y el de consumo, el elemento de entrada, que se transforma en objeto de salida y en muchas ocasiones, son las personas.
- Carácter perecedero. Trabajos no almacenables ni transportables. Estos se pueden suministrar a los clientes, solo en el momento que son creados, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

El turismo en Cuba

El turismo cubano debe fundamentarse y planificarse en la construcción de valores éticos, de normas de relación entre los seres humanos, y entre los seres humanos y la naturaleza. Cuba se



consolidó en el año 2017 como un gran destino internacional con el arribo de 4.700.000 visitantes. Esa cifra representó un incremento del 6,4 % en comparación a lo previsto en el cierre del 2016 (Ayala Castro, 2020).

La situación fue diferente en el 2018, el turismo internacional hacia Cuba descendió un 5,67 % en la primera mitad del año respecto a igual periodo del 2017 y en el caso de los turistas estadounidenses, la caída fue de un 23,6 %, también hubo caídas en todos los "mercados estratégicos" para el turismo cubano: Canadá (-8 %), Francia (-4,3 %), Alemania (-15,5 %), Reino Unido (-8,8 %), Italia (-21 %) y España (-0,9 %). El número de turistas que visitaron Cuba del 1 de enero al 30 de junio del año 2018 fue de 2,5 millones, lo que significa una disminución del 5,67 %. En el 2019, se recibieron en Cuba 4.275.538 turistas internacionales, 436.352 menos que en el 2018, lo que representó un -9,3% de turistas recibidos (ONEI, 2019).

Desde que los primeros casos de una neumonía fueron identificados en China a finales de diciembre de 2019 y se identificó como un nuevo coronavirus a inicios de enero de 2020. Tras el modelo desarrollado por China de imponer cuarentenas y que en pocas semanas logró contener el avance de la enfermedad, las naciones comenzaron a imponer restricciones de viajes a nivel internacional, regional y local. Así, la paralización de diversos servicios que formaban parte de la cadena de valor del turismo como restaurantes, bares, hoteles y centros de alojamiento, medios de transporte, parques y centros de atracciones generaron la paralización del turismo doméstico e internacional en un corto periodo de tiempo. Estas medidas se acompañaron con la suspensión de la emisión de visados y restricciones de movimiento en diversas áreas a nivel internacional y a inicios de abril de 2020 el 43% de los destinos turísticos presentaban un cierre total de fronteras (Batista Sánchez, 2021).

Bajo las condiciones de nueva normalidad y en aras de alzar la economía nacional, el Partido Comunista de Cuba (2021) en relación con la política para el turismo, en el lineamiento 208 expresa la necesidad de diversificar las ofertas y la elevación de la calidad de los servicios.

En tal sentido, los servicios extrahoteleros constituyen un elemento vital en la oferta de los destinos turísticos. Estos servicios al ubicarse fuera de los hoteles representan para el turista un complemento importante en el disfrute de la experiencia. En el caso de Cuba estos servicios no sólo son esenciales desde el punto de vista de la oferta, sino también, como una fuente importante de los ingresos turísticos. Estos servicios esencialmente se ofertan en una instalación que forma parte de la



infraestructura y equipamiento del destino turístico y, a su vez, complementan la estancia del visitante en el destino turístico (Dieguez Metallán, 2008).

Relevancia de la Gestión por Procesos en el turismo

La mejora, más que un concepto es una intuición intrínseca en el ser humano, se trata de ascender en cuanto a calidad. Por su parte, las organizaciones, buscan ascender en cuanto a sus resultados, ganancias y posicionamiento; sin embargo, hoy en día la oferta al cliente es tan variada que la competencia busca obtener la calidad total en cada operación y para ello necesita mejorar constantemente los procesos de la organización.

A pesar de que la mejora de procesos ha existido asociada a la mejora de actividades y los procesos hoy se hace necesario que esté alineada a la estrategia de las organizaciones. Medina León et al. (2019), refieren que la Gestión por Procesos es: la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

Negrín Sosa et al. (2003), establecen los conceptos que se muestran en la tabla 1, básicos para entender la Gestión por Procesos:

Tabla 2. Conceptos básicos para entender la gestión por procesos.

Proceso	Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
Proceso relevante	Secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos de los clientes. Poseen como característica principal que son inter-funcionales.
Proceso clave	Aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
Procedimiento	Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo.
Actividad	Es la suma de tareas. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso.
Indicador	Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución



	de un proceso o de una actividad.
Gestión por Procesos	Forma de gestionar toda la organización, basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Fuente: en aproximación a Negrín Sosa et al. (2003).

Medina León et al. (2021), aclaran que ante todo es importante considerar, para la aplicación de esta forma de gestión, que la alta dirección esté comprometida y se trabaje en equipo donde se involucre a especialistas con capacidad de aportar ideas y tomar decisiones. Ambas premisas deberán comprobarse en el intercambio preliminar con la alta dirección de la organización dónde se realice la intervención.

El análisis y la simplificación de los procesos es una idea que acompaña a la condición organizativa en la mayoría de los casos. Aplicar el concepto de simplificación y mejora al análisis de los procesos, más que una moda, se convierte en una cuestión de supervivencia.

Resultados y discusión

Propuesta de un procedimiento para el diseño de servicios extrahoteleros basado en la Gestión por Procesos

El anexo 1 muestra el procedimiento propuesto por Medina León et al. (2019), para la gestión por Procesos (DiANA). Este procedimiento se sustenta en la revisión de más de 80 procedimientos para la mejora de procesos, el análisis se basa en la aplicación del método estadístico de los Clúster y el software SPSS. La presente investigación pretende emplear este procedimiento como base para la propuesta de una modificación al procedimiento de estos autores para el diseño de servicios turísticos extrahoteleros basado en el enfoque de procesos.

El procedimiento que a continuación se propone tiene su base en el procedimiento anteriormente mencionado y en el análisis de seis procedimientos, que se resumen en la tabla 3, empleados para el diseño de servicios turísticos con el objetivo de encontrar similitudes, diferencias y algún aspecto de relevancia para la nueva propuesta.

Tabla 3. Comparación de algunos procedimientos empleados para el diseño de servicios turísticos.



Etapas del procedimiento	Moya García (2015)	Laurencio Díaz (2016)	Saravia and Muro (2016)	Figueroa et al. (2017)	Cardet Fernández et al. (2018)	Parra et al. (2019)	Σ
Organización	0	0	1	0	0	0	1
Búsqueda y análisis de la información	1	1	1	1	1	1	6
Diagnóstico del área turística	1	0	1	1	1	1	5
Diseño del producto	1	1	1	1	1	1	6
Comercialización	1	1	0	0	1	0	3
Análisis del mercado	1	1	1	0	0	1	4
Identificación de los actores locales	0	0	1	0	0	0	1
Elaboración de propuesta de productos	0	0	1	0	0	0	1
Conceptualizar y formalizar	0	0	0	1	0	0	1
Testear e iterar	0	0	0	1	0	0	1
Implementar	0	0	0	1	1	0	2
Análisis económico y medioambiental	0	0	0	0	1	0	1
Evaluación	0	0	0	0	1	0	1
Retroalimentación	1	1	0	0	1	0	3
Benchmarking	0	0	0	0	0	1	1

Fuente: elaboración propia.

El resumen se realiza en función de los macro-aspectos generales de cada procedimiento, donde (1) significa que la etapa está presente en el procedimiento y (0) significa que la misma no se tuvo en cuenta por el autor. Como resultado del análisis se determina que los mismos poseen diversidad de etapas y pasos en función de los objetivos finales de las investigaciones a las que tributan y el fin propuesto por el investigador, los que van a particularizaciones imprescindibles para sus trabajos pero que han de definirse según se necesite y el alcance que tenga la investigación; el área donde se desarrollan y el tipo de producto turístico que se pretende diseñar. Se toman como referentes

aquellas etapas que poseen al menos 4 repeticiones de las 6 investigaciones analizadas y se introducen otras etapas a consideración del autor, que resultan necesarias para el diseño de servicios extrahoteleros.

A continuación, la figura 1, muestra el procedimiento que se propone, a partir de la modificación del procedimiento de Medina León et al. (2019).

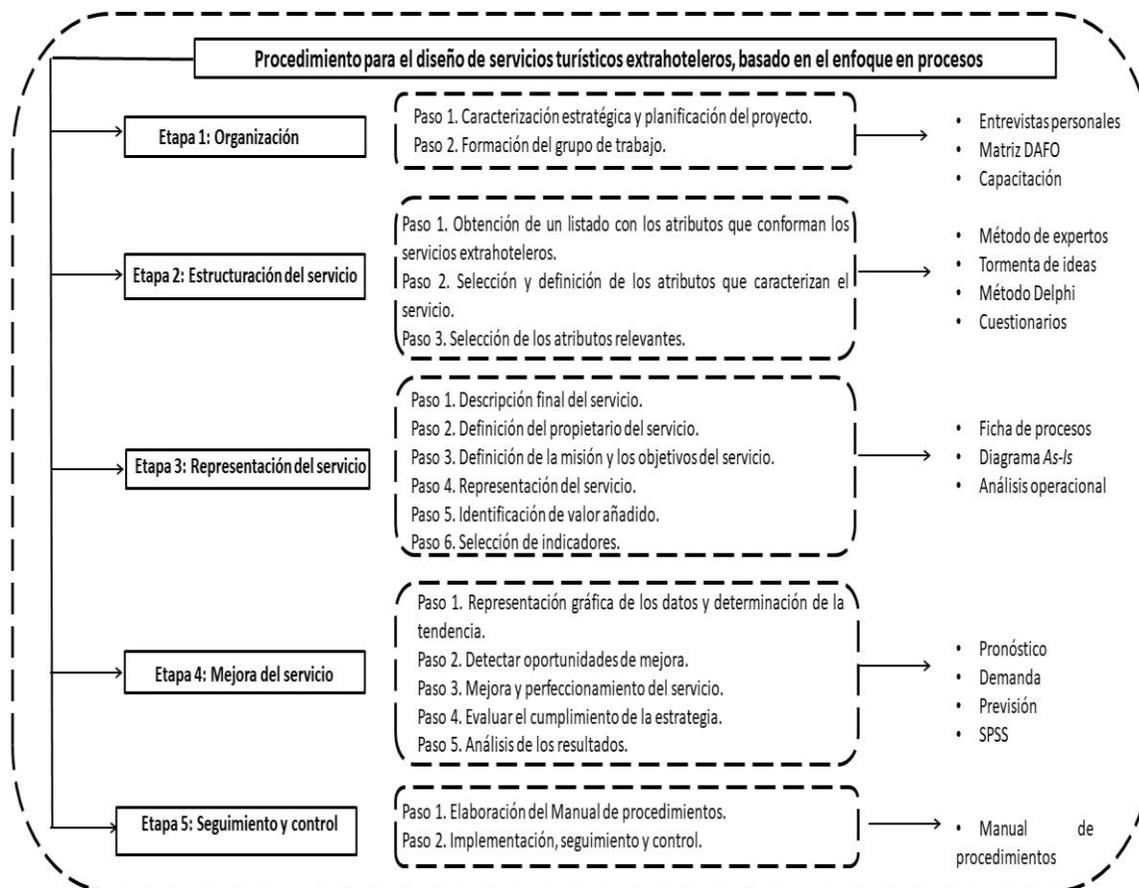


Figura 1. Procedimiento para el diseño de productos turísticos extrahoteleros con enfoque en procesos. Fuente: elaboración propia.

Descripción del procedimiento

Etapa 1. Organización

El principal objetivo de esta etapa consiste en caracterizar a la organización que lo proveerá (posicionamiento, debilidades, fortalezas, estructura, personas, procesos) y determinar a los actuales usuarios del servicio (identidades, conductas, motivaciones, frustraciones, expectativas).

Paso 1. Caracterización estratégica y planificación



En este paso se definen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO). Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión.

La planificación busca definir una misma idea en cuanto al servicio, responde a preguntas como: ¿qué tipo de servicio se desea?, ¿qué lo diferencia de los servicios similares?, entre otras.

Paso 2. Formación del grupo de trabajo

En este paso se crea un grupo de trabajo cuya capacitación será capaz de generarles mayor conocimiento y grado de profesionalidad y, en consecuencia, un mayor número de opciones aplicables para la instalación en la búsqueda de un servicio con la mínima posibilidad de fallos.

Etapa 2. Estructuración del servicio

En esta fase se propone el trabajo en equipo con los expertos y especialistas para estructurar el servicio a través de la técnica tormenta de ideas y facilitar de esta manera el análisis de información obtenida.

Paso 1. Determinación de los atributos que conforman los servicios extrahoteleros.

Es necesario centrarse en el público objetivo y crear un servicio que capture un deseo particular del consumidor. En este paso entran en consideración los atributos que serán evaluados por los expertos.

Paso 2. Selección y definición de los atributos que caracterizan el servicio

En este paso quedan definidos los atributos que caracterizarán el servicio. Atributos como: precio, calidad, estética, diseño son los que limitan las opciones del consumidor a los productos buscados para tomar una decisión que satisfaga sus necesidades y deseos. El Método Delphi es una técnica de comunicación muy útil para obtener dicha información con mayor precisión.

Paso 3. Selección de los atributos relevantes

Se definen aquellos atributos que serán sumamente importantes en el producto turístico diseñado, para ello puede emplearse el método de los Pesos Aditivos Ponderados con la matriz de Saaty y como criterios a evaluar en cada atributo se tendrán en cuenta los siguientes: Impacto del servicio (IS); repercusión en el cliente (RC); posibilidad de éxito a corto plazo (ECP) y valor agregado al producto final (VAF) pueden considerarse otros criterios.

Etapa 3. Representación del servicio

Paso 1. Descripción final del servicio



Se realiza una descripción detallada del servicio, en la cual se exponen los resultados obtenidos hasta el momento y se confecciona la ficha del servicio turístico visto como proceso.

Paso 2. Definición del propietario del servicio

El propietario del proceso es nombrado por la alta dirección de la organización y puede o no ocupar responsabilidades funcionales. Debe poseer un amplio dominio del proceso y, sobre todo, capacidad para analizar con enfoque sistémico y en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Paso 3. Definición de la misión y los objetivos del servicio

La definición de los objetivos del proceso resulta una exigencia de las normas ISO. Se recomienda que se analice su definición desde los enfoques estratégicos, de calidad y ambiental.

Paso 4. Representación del servicio

Se representa gráficamente cada proceso en aproximación a un mapa IDEF0. Se representan los elementos relevantes para su comprensión a nivel general (entrada, mecanismos, controles y salidas). Luego se confecciona un diagrama *As-Is* para representar y analizar el flujo del proceso.

Paso 5. Identificación del valor añadido

Mediante un análisis operacional se determinan aquellas actividades que ofrecen valor añadido al servicio y se valora la posibilidad de quitar aquellas que no presenten valor al final del proceso siempre y cuando no afecten el funcionamiento adecuado del mismo.

Paso 6. Selección de indicadores

El indicador es el instrumento de medición para valorar el desempeño del proceso. Se define el listado de los indicadores, de eficiencia y eficacia, para la evaluación de los procesos y del desempeño empresarial, recomendablemente a través del Cuadro de Mando Integral (CMI). Para una formalización de los indicadores se deben definir, al menos, las características siguientes: nombre, objetivo del indicador, forma de cálculo, unidad de medida, punto de lectura, periodicidad y niveles de referencia.

Etapa 4. Mejora del proceso

Paso 1. Representación gráfica de los datos y determinación de la tendencia

Se sugiere representar los datos por familias de productos, si se considera necesario se representarán los datos para cada servicio específico. La determinación de la tendencia se realizará a partir del modelo que presente un mayor ajuste. Este análisis puede realizarse a través del Microsoft Office Excel.



La selección de métodos o modelos de pronóstico dependerá de los objetivos del estudio y el comportamiento de la serie. Los métodos a seleccionar dependerán, además, de la sofisticación del usuario y del sistema, tiempo y recursos disponibles, uso y características de la decisión, disponibilidad de datos y el patrón de los datos; en este último aspecto la tendencia y el componente estacional son los componentes del patrón de datos que más influirán en la decisión, así, para series planas se utilizarán métodos de primer orden y para series con tendencias o patrones de estacionalidad, métodos más avanzados.

Paso 2. Detectar oportunidades de mejora

En esta etapa se recomienda analizar los patrones y valores de la tendencia y estacionalidad de las series de datos estudiadas, es un elemento importante para la planificación del destino ya que con la tendencia se definen posibles patrones futuros de la variable analizada y la estacionalidad es un elemento importante que influye decisivamente, entre otros factores en la utilización de la capacidad.

Paso 3. Mejora y perfeccionamiento del servicio

Una vez identificadas las oportunidades de mejora, este paso constituye una rectificación en el diseño del servicio.

Paso 4. Evaluar el cumplimiento de la estrategia

Este paso se plantea determinar en qué medida se cumplen los objetivos y la misión del servicio.

Paso 5. Análisis de los resultados

En este paso se presenta cómo queda estructurado y definido el nuevo servicio con todas las especificidades necesarias para su implementación. Es importante tener en cuenta la forma en que se organiza el proceso de prestación de servicio, se tienen en cuenta aspectos físicos y materiales tales como, capacidad, nivel de confort y los recursos técnicos indispensables para llevar a cabo el proceso de prestación de servicios. Otro elemento importante es el personal de contacto donde se deben definir las características: perfil, formación, vestimenta, funciones, nivel idiomático, entre otros.

Etapa 5. Seguimiento y control

Paso 1. Elaboración del Manual de procedimientos

Queda establecido un Manual de procedimientos con la descripción de actividades que deben seguirse en la prestación del servicio. Incluye, además, los puestos o unidades administrativas que intervienen para precisar su responsabilidad y participación



Paso 2. Implementación, seguimiento y control

Medina León et al. (2019), señalan que antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva, que procure iniciar ésta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Conclusiones

El estudio y la conceptualización de los términos y definiciones tratados en la investigación permiten una visión y cultura general en torno al tema de la Gestión por Procesos en el entorno organizacional como herramienta para la mejora de procesos en la industria del turismo. Los procedimientos analizados permitieron determinar las similitudes en el diseño de eventos artísticos, lo que posibilitó la propuesta de un procedimiento con enfoque en procesos para el diseño de servicios turísticos extrahoteleros formado por cinco etapas y una serie de pasos explicados y la propuesta de las herramientas a emplear en cada uno de ellos.

Referencias

- Ayala Castro, H. (2020). Comportamiento de ingresos por turismo internacional en Cuba: 2014-2018. *Economía y Desarrollo*, Vol. 163 (No. 1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-8584
- Batista Sánchez, E. (2021). Impacto de la covid 19 en el turismo internacional. Implicaciones para el modelo turístico cubano *Temas*. <https://www.researchgate.net/publication/346974028>
- Cardet Fernández, E., Palao Fuentes, R., & 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).



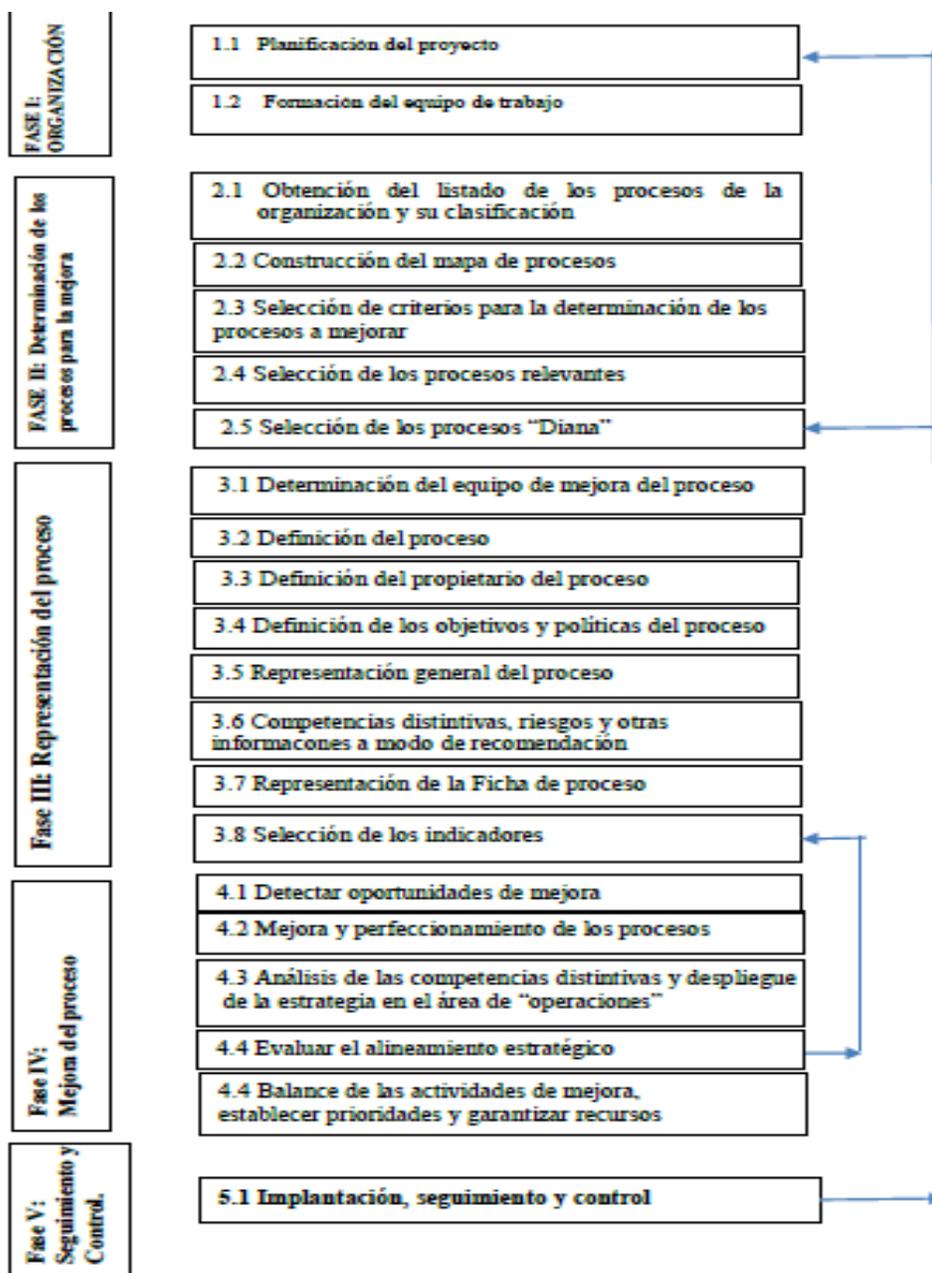
- Dieguez Metallán, E. L. (2008). *Contribución a la planificación de los servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero* [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Cuba.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., & Wuth, P. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios* Escuela de Diseño Pontificia Universidad de Chile.
- Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2009). Herramientas para la mejora de procesos hospitalarios. Un procedimiento para su aplicación. *Ingeniería Industrial, Vol. 30* (No. 2).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall. https://books.google.com/cu/books/about/Fundamentos_de_marketing.html?hl=es&id=oZPb2aDJkHMC&redir_esc=y
- Laurencio Díaz, L. (2016). *Diseño de un producto de senderismo para el mercado estadounidense en la Ciénaga de Zapata* [Tesis en opción al grado de licenciado, Universidad de Matanzas].
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, Vol. 27* (No. 2), pp. 328-342
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Salas Álvarez, W., Medina Nogueira, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., & El Assafiri Ojeda, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Editorial Jurídica del Ecuador, Universidad UNIANDÉS.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Sánchez Macías, A., & Medina Nogueira, Y. E. (2021). Parte I. Una Introducción necesaria. In *Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos* (pp. pp. 1-32). Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Moya García, J. A. (2015). *Diseño de un producto ornitoturístico en la Ciénaga de Zapata para el segmento de mercado estadounidense* [Tesis en opción a el grado científico de licenciado, Universidad de Matanzas].
- Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, (2015).



- Negrín Sosa, E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Suarez Mella, R. (2003). La gestión por proceso, una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Retos Turísticos, Vol. 2* (No. 1), pp. 41 – 46.
- ONEI. (2019). *Información Estadística de Cuba 2019*. <http://www.one.cu/serie2019.htm>
- Parra, C., Rhea, B. S., & Gómez, C. E. (2019). Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servuctivos de restauración. *Contaduría y Administración, Vol. 64* (No. 1), pp. 52-55. Retrieved mayo 2018, from
- Parra Ferré, C., Negrín Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2009). *Procesos de servicios. Tendencias de su gestión*. Editorial Universitaria. https://books.google.com.cu/books?hl=es&lr=&id=zfzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&ots=fCGiNzwHmo&sig=SFQorXP_-SZuMHOkZpAbMzdx78&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Lineamientos de Política Económica y Social del Partido y la Revolución, (2021).
- Samper Reyes, M. (2019). *La gestión de la experiencia del cliente como fundamento para la mejora de productos turísticos-culturales. Implemetación en la ruta del esclavo de Matanzas* [Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Sánchez Romero, Y., & Álavaro Silva, G. X. (2019). Técnicas de animación en los servicios turísticos de las agencias de viaje cubanas. *Revista de Investigación, Vol. 43*(No. 98). <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvest>
- Saravia, M. d. C., & Muro, M. N. (2016). Productos turísticos. Metodología para su elaboración *Revista de Ciencias Sociales, (23), 53-78*. <http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/593819f510992.pdf>
- Schroeder, R. G., & Maldonado Vázquez, G. (1992). *Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones* (3ra Edición ed.). McGraw-Hill. http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?notice_display&id=22
- Socarrás Aguilar, F. A. (2019). *Mejora en el proceso de servicios informática y comunicaciones en la Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"* [Tesis en opción al grado científico de ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

Anexos

Anexo 1. Procedimiento para la Gestión de procesos (DiANA).



Fuente: Medina León et al. (2019).

Recibido: 15 de septiembre, 2021

Aceptado: 18 de octubre, 2021