

**Artículo de investigación**

Recibido: 18-07-2023 Aceptado: 25-11-2023

## **Gestión Comercial de Destinos y Entidades Turísticas**

### **Estrategia de desarrollo del turismo de compras a partir del comercio electrónico en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul**

*Strategy for the development of shopping tourism based on electronic commerce in the international virtual store Varadero Playa Azul*

1. Dr. C. Yanlis Rodríguez Veiguela

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas, CP 40100, Cuba.

([yanlis.rodriguez@umcc.cu](mailto:yanlis.rodriguez@umcc.cu)). ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6220-0209>

2. M. Sc. Orlenys Machín Díaz

Sucursal CIMEX Matanzas, Calle 2 SN entre Avenida Primera y Calle 2A, Santa Martha, Cárdenas, CP 42110, Cuba.

([omachin@cimex.com.cu](mailto:omachin@cimex.com.cu)). ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8502-4689>

3. Dr. C. Roberto Pons García

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas, CP 40100, Cuba.

([Roberto.pons@umcc.cu](mailto:Roberto.pons@umcc.cu)). ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0836-8323>

## Resumen

En los últimos años ha tomado mayor fuerza la relación entre el comercio y el turismo, y en consecuencia, se ha desarrollado aún más la modalidad que se ha dado en llamar: turismo de compras. La presente investigación tiene como objetivo proponer una estrategia para el desarrollo de la modalidad de turismo de compras a partir del comercio electrónico en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul. Para dar cumplimiento a este objetivo, se llevó a cabo un benchmarking entre varias opciones de compras virtuales en Cuba, y se aplicó la matriz DAFO a la tienda virtual que corresponde al caso de estudio. La investigación tiene en cuenta la conceptualización sobre la modalidad de turismo de compras y comercio electrónico de bienes; la modalidad de turismo de compras a partir del comercio electrónico, el diagnóstico actual de la tienda virtual; y se culminó la investigación con la determinación de retos, oportunidades y estrategias de desarrollo del comercio electrónico en función del desarrollo del turismo de compras. Como base científica de la investigación se emplearon métodos empíricos, teóricos y estadísticos, tales como la entrevista, la observación no participativa, el análisis documental y el análisis comparativo.

**Palabras Clave:** Turismo de Compras, Benchmarking, Matriz DAFO, Comercio Electrónico.

## Abstract

*In recent years, the relationship between trade and tourism has grown stronger, and consequently, the modality that has come to be called: shopping tourism has developed even more. The objective of this research is to propose a strategy for the development of the shopping tourism modality from electronic commerce in the international virtual store Varadero Playa Azul. To comply with this objective, a benchmarking was carried out between various virtual shopping options in Cuba, and the SWOT matrix was applied to the virtual store that corresponds to the case study. The research takes into account the conceptualization of the modality of shopping tourism and electronic commerce of goods; the modality of shopping tourism from electronic commerce, the current diagnosis of the virtual store; and the investigation was completed with the determination of challenges, opportunities and strategies for the development of electronic commerce based on the development of shopping tourism. As a scientific basis for the research, empirical, theoretical and statistical methods were used, such as interviews, non-participatory observation, documentary analysis and comparative analysis.*

**Keywords:** Shopping Tourism, Benchmarking, SWOT Matrix, Electronic Commerce.

## **Introducción**

En el mundo actual, el turismo es uno de los sectores con mayor proyección de desarrollo para las economías en crecimiento y una de las líneas de negocio consolidadas para los países desarrollados, por lo que constituye de este modo una de las principales fuentes de ingresos. Como fenómeno, ha experimentado un continuo crecimiento debido al incremento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. Además, constituye uno de los principales actores del comercio internacional. En la actualidad su mayor potencial está encaminado al encadenamiento intersectorial y el posicionamiento de productos y servicios locales como alternativa de expansión del mercado. Al cierre del año 2018 las llegadas de turistas internacionales crecieron un 6%, llegando a los 1400 millones según el Barómetro Mundial de Turismo de la Organización Mundial del Turismo (en lo adelante OMT), cifra que había sido pronosticada para 2020, pero con el progresivo crecimiento de las llegadas internacionales, dicho pronóstico se ha adelantado dos años. (OMT, 2019).

Este sector fue uno de los más duramente golpeados por las restricciones originadas por la pandemia internacional de COVID-19 y aunque comenzó a reportar un despegue en el número de viajes turísticos a finales de 2021, no fue hasta finales de 2022 que se hizo evidente un sostenido incremento de los mismos, aunque dista aun de los índices de movilidad turística alcanzados en la etapa pre pandémica, siendo los países en vías de desarrollo los más afectados. (Bulnes, 2023). De esa forma, es fácil comprender el papel prioritario que esta actividad ostenta en un gran número de países donde el desarrollo nacional está estrechamente ligado al de este sector.

Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el comercio electrónico mundial, a su vez, alcanza los 26.7 billones de dólares, mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea, mostrando esta línea de negocio como una oportunidad estratégica para el desarrollo económico. En los últimos años, y especialmente a partir de la pandemia de COVID-19, el comercio electrónico se ha convertido en una parte indispensable del mercado minorista global. Y es que, durante meses, Internet fue el único medio a través del que muchas empresas pudieron seguir generando ingresos y ofreciendo bienes y servicios a los clientes. Asimismo, fue la forma que los consumidores tuvieron para acceder a determinados artículos que bien por no ser considerados de primera necesidad, bien por su amplia demanda, no estaban disponibles en los establecimientos que se mantuvieron abiertos. No en vano, cerca del 90% de la población mundial admitió haber comprado en Internet en 2020, razón por la que no sorprende que los ingresos procedentes de las ventas online se situarán en alrededor de 4,2 billones de dólares en dicho año. Esta cifra fue aún mayor en 2021 y 2022 pese a la apertura de los comercios, lo que no hace sino dejar constancia de que este cambio en los hábitos de compra es permanente (Vázquez, 2023).

Cuba es uno de los países que ha apostado por el turismo como sector estratégico e impulsor de su economía. Evidencia de ello ha sido el crecimiento sostenido por encima del 10% en el arribo de turistas internacionales a la Isla en la etapa pre pandémica (Hosteltur, 2018). Según las estadísticas de la Oficina Nacional de Estadística e Información (en lo adelante ONEI), en el 2018 Cuba alcanzó la cifra total de 4 711 910 visitantes internacionales, superando en 58 351 el año anterior. Manteniendo como principales mercados emisores a Canadá en primer lugar, Estados Unidos y la Comunidad Cubana en segunda y tercera posición respectivamente. Al cierre de octubre del 2019, el turismo internacional registró un decrecimiento del 7,9% al arribar al país 3 563 005 visitantes, 303 929 menos que en igual periodo del año pasado. En el mismo mes de octubre se recibieron 235 613 visitantes, que representan un 27,8% menos que en septiembre del 2018, debido principalmente al recrudecimiento del bloqueo por parte de Estados Unidos. Durante la temporada alta los principales mercados europeos (Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y España) registraron decrecimientos de entre 10% y 13% en la emisión de viajeros a Cuba, siendo una realidad que experimentan los destinos del Caribe (Perelló, 2019). En los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, expuestos en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2016, se definieron como parte de los factores con prioridad dentro de la estrategia cubana de desarrollo turístico, la diversificación de los mercados, productos y modalidades e incrementar el ingreso medio por turista, en aras de disminuir la dependencia de mercados específicos y ampliar la oferta turística. (Partido Comunista de Cuba, 2016)

No es coincidencia, entonces, que la incorporación de nuevas tecnologías, en particular el comercio electrónico, sobre todo a partir del impulso que supuso en la etapa post pandemia de esta línea de negocio, que el turismo aproveche las múltiples ventajas que brinda, como son: nos permiten conocer las necesidades de los clientes potenciales, expandir el mercado en el ámbito virtual, dar respuestas personalizadas, ofrecer productos y servicios competitivos y optimizar los recursos aumentando la rentabilidad. (Evans, 2008)

De esta forma, el estudio sobre la creación de nuevas modalidades capaces de diversificar la oferta, al tiempo que captan nuevos mercados y maximizan el gasto en el destino, se convierte en una necesidad imperiosa para el desarrollo turístico de la Isla. Con la diversificación y el aumento de la competitividad entre los destinos, han surgido nuevas formas de hacer turismo, o como también se conocen modalidades turísticas. Y aunque el turismo y el comercio siempre han estado unidos y son dos actividades que tienen un impacto muy importante sobre el desarrollo de la sociedad, el surgimiento de la modalidad de turismo de compras ha generado grandes polémicas. El turismo de compras se configura como una actividad que representa una parte muy importante de los ingresos. Ir de compras, como una actividad turística, ha aumentado significativamente en los últimos años (OMT, 2014).

A la luz de los considerables avances en materia tecnológica, éstas se han convertido en un canal de comercialización imprescindible por las ventajas que ofrecen a sectores que hacen suyo el mercadeo online, como resulta el turismo de compras. De acuerdo a Hosteltur, (2017), la región de América Latina y el Caribe también ha apostado por el desarrollo de esta modalidad, en aras de diversificar la oferta y diferenciarse de la competencia, además de aumentar el ingreso turístico. A esta tendencia se han incorporado algunos destinos emergentes, quienes han diseñado estrategias y acciones encaminadas a su posicionamiento en la región. En Cuba, se han comenzado a estudiar las premisas para la captación de esta modalidad, teniendo en cuenta el atractivo que representa y los factores claves de éxito para su puesta en marcha. Este inicio en el análisis ha posibilitado conocer los productos que más potencial tienen en la Isla para ser comercializados, que sean capaces de optimizar el ingreso al tiempo que se fortalece la imagen país. Los ingresos turísticos crecieron un 10,5% frente al 16,2% de crecimiento de los arribos, lo que refleja una disminución del ingreso por turista, que bajó de 1027 dólares en el 2005 a 722 en el 2017 (Rodríguez, 2018). Si vemos la evolución de este indicador, se puede observar una tendencia a la disminución, lo cual es contrario a los objetivos prioritarios del sector turístico cubano. De esa forma, es necesario crear ofertas extra hoteleras y modalidades complementarias más eficientes, así como intensificar el uso de modalidades más eficientes de comercialización, como es el comercio electrónico, que hace más rentable, maximiza el alcance y persuade al cliente brindando una relación antes, durante y después de la venta, incrementa el índice de conversión y fidelización (Trip Advisor, 2018).

El avance del sector empresarial cubano en un contexto, cada vez más competitivo, para lograr solventar las deficiencias que limitan el pleno desarrollo del comercio electrónico como factor clave de éxito para el desarrollo del turismo de compras en Cuba, acompañado por el desarrollo de la infraestructura tecnológica y financiera de los últimos años. Hacen propicio para empresas como CIMEX, sin estar vinculada directamente al sector turístico, aprovechar el nicho de mercado que supone el turismo de compras para el desarrollo del comercio electrónico y ganarse espacio de preferencia para sus clientes nacionales e internacionales. Es así como surge la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul, alojada en un dominio internacional desde junio de 2009.

Las tiendas online para compras en Cuba desde el exterior, gestionadas por el portal *EnviosCuba*, tienen la particularidad de que el servicio que ofrecen es a partir del inventario real y existente en las tiendas físicas en Cuba, por cada provincia. Como las tiendas trabajan independiente una de otra, las mismas poseen diferentes productos e inventarios. Igualmente, aunque se ha concebido que estas ofrezcan servicio de envío o recogida en tienda, o ambos, este dependerá de la logística del servicio que pueda ofrecer cada tienda. La generalidad de las compras se realiza por parte de clientes con acceso a medios de pago internacionales que

realizan compras a beneficiarios nacionales, por lo que las familias de productos con mayor demanda son los alimentos, bebidas, aseo, electrónica y ferretería.

Sin embargo, la perspectiva de los competidores potenciales en lo referente a las mejores prácticas que lideran la actividad, y las brechas existentes, el análisis del atractivo del mercado, la competitividad del negocio, y las potencialidades y limitantes reales del mismo para el desarrollo de la modalidad, no han sido estudiadas con el fin de identificar los elementos que se necesitan poner en marcha desde el punto de vista de la oferta y la demanda. Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado es que dicha investigación tiene como objetivo general: proponer una estrategia para el desarrollo de la modalidad de turismo de compras a partir del comercio electrónico en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul.

Importancia de los resultados: con la realización de esta investigación se pretende cumplir con los Lineamientos de los 6to y 7mo Congresos del Partido y la Revolución referidos a la diversificación de los servicios complementarios al turístico y a la captación directa de divisas. De igual forma con esta investigación se busca contribuir a la diversificación de la oferta de productos a través del canal digital, eliminar la compra de estacionalidad y aumentar los ingresos de divisas al país. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, Turismo y comercio electrónico son dos actividades que tienen un impacto muy importante sobre el desarrollo de la sociedad. En Cuba tanto el sector privado como el estatal pueden resultar beneficiarios, aprovechando la riqueza cultural de la mayor de las Antillas y las potencialidades que brinda este binomio.

### **Métodos**

Para la determinación de la estrategia de desarrollo del turismo de compras a partir del comercio electrónico en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul se propone el siguiente procedimiento:

**Etapa 1:** Desarrollo del benchmarking.

**Paso 1:** Análisis de oferta.

Para llevar a cabo el análisis de la oferta actual se debe considerar principalmente: ingresos promedios anuales (Velásquez, 2016), calidad del aprovisionamiento, familias de productos y representación de las mismas (Rojas, 2012), índice de conversión, pedidos promedios diario, ingresos/pedidos promedio, promedio pedido/cliente/mes, tiempo de entrega de pedidos (Polanyi, 2015). En el caso de la presente investigación se tomarán datos correspondientes a bienio 2022-2023.

**Paso 2:** Análisis de la demanda

Para llevar a cabo el análisis de la demanda actual se debe considerar principalmente: cantidad de usuarios, actividad de los usuarios, análisis de la información referente a quejas o

sugerencias, así como el índice promedio de satisfacción oferta/demanda (Velásquez, 2016). En el caso de la presente investigación se tomarán datos correspondientes a bienio 2022-2023.

### **Paso 3:** Análisis de la competencia

Para llevar a cabo el análisis de la competencia actual se debe tener en cuenta la competencia potencial, los factores claves de éxito de la competencia, el índice de crecimiento de la competencia, análisis comparativo de características comunes y distintivas de la competencia y evaluación de la tienda virtual respecto a la competencia en los factores claves de éxito.

### **Etapa 2:** Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

#### **Paso 1:** Selección de expertos.

Para la confección del listado inicial de personas propuestas como posibles expertos, y que serán sometidas a una selección, se debe considerar principalmente: que estos deben gozar de experiencia y conocimiento en los distintos campos que conforman el comercio electrónico. En el caso de la presente investigación se realizará teniendo en cuenta los expertos propios de la entidad: Sucursal CIMEX Matanzas.

#### **Paso 2:** Análisis DAFO

Se lleva a cabo la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a partir de trabajo con grupo de expertos. Se realizará de forma individual para la identificación de los elementos por cada categoría y luego de ser consolidada la información se desarrollará una tormenta de ideas que producirá los ajustes definitivos de la matriz DAFO.

### **Etapa 3:** Elaboración de la estrategia.

#### **Paso 1:** Diseño de la estrategia.

Los expertos deben indicar los objetivos estratégicos de la etapa en base a la prioridad, interdependencia y requerimientos de recursos para su cumplimiento, según el nivel de influencia en el desarrollo del turismo de compras a partir de comercio electrónico. Los expertos deben definir las tareas que darán cumplimiento a cada objetivo estratégico, así como los métodos para llevarlas a cabo por cada fase.

## **Resultados**

### **Etapa 1:** Desarrollo del benchmarking.

#### **Paso 1:** Análisis de oferta.

Los ingresos promedios anuales son cercanos a los \$ 820 000.00 en monedas extranjeras (EURO, USD, CAD) con un decrecimiento aproximado del 20% de 2022 a 2023, sobretodo asociado a la disminución de la oferta provocada por el bloqueo económico, comercial y financiero y las 243 medidas adoptadas por el gobierno norteamericano. Mantiene un promedio aproximado de productos activos de 600 diarios, que se distribuyen como muestra la *figura 1*.

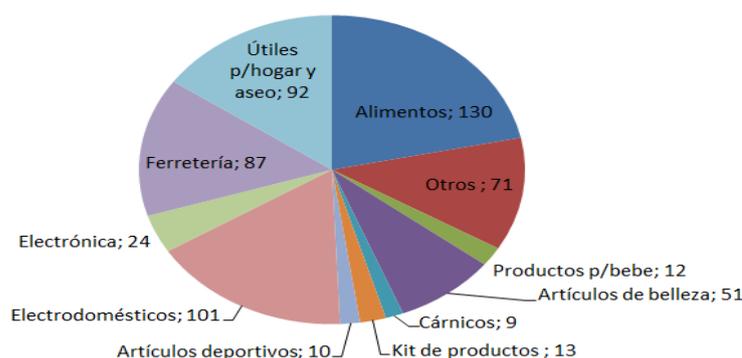


Figura 1: Distribución de cantidad de productos por línea comercial.

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de eficiencia de la oferta perfilan una superación en el tiempo consistente con el registrado en las operaciones del año en curso (2023), aunque siguen mostrándose inestable el índice de conversión y el periodo de entrega, sobre todo por la incidencia de la fluctuación del abastecimiento logístico, originado por la compleja situación financiera que enfrenta el país y el bloqueo financiero, comercial y económico que sufre el país, que le impide acceder de manera regular a los productos, como muestra la *tabla 1*.

Tabla 1: Evaluación de la oferta.

Indicador	Valor	Observaciones
Índice de conversión	0.18	visitas/compras
Promedio de pedidos	303	mensuales
Días de entrega/recogida	11	tiempo
Promedio de ingreso/pedido	312	\$/pedido
Promedio de pedidos/cliente/mes	2.12	pedidos por cliente en el mes

Fuente: Elaboración propia.

## Paso 2: Análisis de la demanda

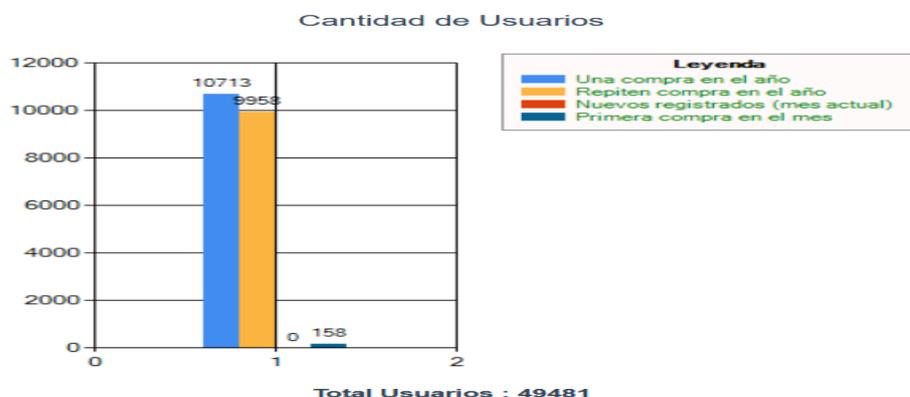


Figura 2: Cantidad de usuarios por categoría de conversión.

Fuente: Elaboración propia.

Aun cuando no ha habido quejas formales en lo que va de 2023, los canales de comunicación con los clientes si han arrojado un grupo de sugerencias y peticiones importantes que se recogen en la *figura 3*, que hacen que la demanda latente por concepto de precio, disponibilidad e información supere la oferta.



Figura 3: Demandas de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

La tienda virtual internacional Varadero Playa Azul es priorizada respecto al abastecimiento por la importancia estratégica que reviste la captación de divisas extranjera y la exportación de servicios para la economía nacional y doméstica, pero la incidencia del bloqueo norteamericano en la importación de bienes y el acceso a productos de alta demanda, así como la débil producción nacional hace fluctuar el ciclo económico de dicho negocio, entre la fase de *pico* (imprevistos que afectan el desempeño aunque no así los indicadores económicos) y *comedero* (recuperación paulatina de la recesión) como se evidencia en la *figura 4*, aunque el índice de desempeño de la tienda se mantiene estable 0.99 (primer semestre 2022) y 0.98 (primer semestre 2023), el abastecimiento es el responsable del decrecimiento en el número de pedidos en igual periodo.

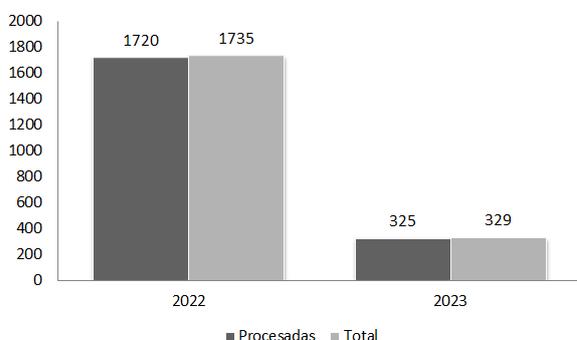


Figura 4: Pedidos en el primer semestre de 2022 y 2023.

Fuente: Elaboración propia.

### Paso 3: Análisis de la competencia.

Se identificaron como competencia potencial todas las tiendas online enfocadas al mercado internacional, pero la competencia real según los expertos es la tienda *Superfácil* perteneciente a la empresa Citmatel SA. Los expertos identificaron cinco factores críticos de éxito: Precios, Promoción, Calidad de la oferta, Servicios asociados a la venta e Infraestructura tecnológica; y en función de estos fueron evaluadas como muestra la *figuras 5*.

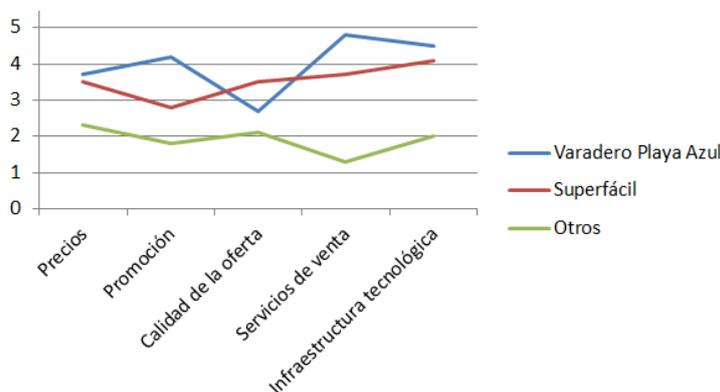


Figura 5: Estudio de competencia.

Fuente: Elaboración propia.

**Etapa 2:** Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

**Paso 1:** Selección de expertos.

Se seleccionaron 9 expertos en la Sucursal CIMEX Matanzas, en la mayoría de los casos se obtuvieron valores superiores a 0,85 demostrando la alta competencia de los mismos.

**Paso 2:** Análisis DAFO

Tabla 2: Matriz de análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inestabilidad en el abastecimiento.</li> <li>-Líneas comerciales no abarcadas en el negocio.</li> <li>-Insuficiente cantidad de productos visibles.</li> <li>-Limitación de cantidades de producto por pedido.</li> <li>-No se aprovechan todas las potencialidades del comercio online para interactuar con el cliente.</li> <li>-Fluctuación del personal y no completamiento de la plantilla.</li> <li>-Insuficiente formación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconfianza en relación a la seguridad para compras online.</li> <li>-Inestabilidad de la plataforma tecnológica en la sincronización de productos.</li> <li>-Constante actualización de las TIC.</li> <li>-Crecimiento de la competencia enfocada al mismo sector de mercado.</li> <li>-Existencia de intermediarios internacionales para la atención al cliente.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.</li> <li>-Estabilidad en el despacho y entrega de pedidos.</li> <li>-Excelente índice de desempeño.</li> <li>-Estabilidad como líder de ventas online internacionales.</li> <li>-Fidelización adecuada de clientes.</li> <li>-Adecuado índice de conversión.</li> <li>-Favorable por ciento de ingreso por pedido.</li> <li>-Bajo índice de quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado objetivo amplio y en fuerte crecimiento.</li> <li>-Acceso a productos de imagen Cuba (ron, café, tabaco, etc.)</li> <li>-Utilización de comercio electrónico como facilitador del turismo de compra.</li> <li>-Integración del proceso en un ERP.</li> <li>-Aprovechamiento de las ventas de temporada.</li> <li>-Mejoramiento en el proceso de selección de compra para el cliente mediante confección de KIT de productos.</li> <li>-Desarrollo de turismo de compra colaborativo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Etapa 3: Elaboración de la estrategia. Paso 1: Diseño de la estrategia.**

Tabla 3: Estrategia para el desarrollo del turismo de compras a través del comercio electrónico.

Etapas	Objetivos	Fases	Métodos	Tareas
I. Diagnóstico	1. Diagnosticar la situación actual de la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul.	1. Análisis de la demanda. 2. Análisis de la oferta. 3. Análisis de la competencia. 4. Análisis DAFO.	-Análisis documental y bibliográfico. -Análisis y síntesis. -Análisis inductivo - deductivo. -Análisis referencial. -Análisis comparativo. -Entrevista. -Encuesta. -Método de expertos.	1. Determinar mercado objetivo. 2. Determinar expectativas del cliente objetivo. 3. Determinar alcance del negocio. 4. Medir índices de desempeño del negocio. 5. Determinar factores claves de éxito. 6. Determinar puntos fuertes y débiles del servicio. 7. Realizar estudio Benchmarking. 8. Realizar análisis comparativo. 9. Identificar características distintivas del negocio. 10. Seleccionar expertos 11. Realizar análisis DAFO.
II. Planificación	2. Concebir el plan estratégico para el desarrollo del turismo de compras en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul.	1. Definición prioridades. 2. Planeación	-Análisis documental y bibliográfico. -Análisis y síntesis. -Análisis inductivo - deductivo. -Análisis referencial. -Análisis comparativo. -Entrevista. -Encuesta. -Método de expertos -Diagrama Gantt -Diagrama Pert	1. Definición prioridades según expertos. 2. Estudio de disponibilidad de recursos en el tiempo. 3. Asignación de recursos humanos y materiales, tiempo y responsables a cada acción. 4. Establecer relación entre acciones estratégicas. 5. Confección de Diagrama Gantt y Pert para terminar la ruta crítica.
III. Ejecución	3. Implementar del plan estratégico para el desarrollo del turismo de compras en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul.	1. Ajustes a la plataforma. 2. Marketing. 3. Relaciones estratégicas. 4. Formación de los recursos humanos.	-	1. Crear línea comercial de productos enfocados al turismo de compras. 2. Definir productos a comercializar bajo esta línea. 3. Confeccionar KIT de productos atractivos. 4. Crear canales digitales de interacción directa con los clientes en las redes sociales. 5. Desarrollar campañas comerciales enfocadas a esta modalidad comercial y la <i>Imagen Cuba</i> . 6. Utilizar el enfoque de marketing en función de la estacionalidad turística. 7. Utilizar medios digitales para promover un posicionamiento de la línea de negocio de cara a internet. 8. Introducir nuevos productos y ofertas a esta línea comercial. 9. Incrementar las relaciones comerciales con otras entidades, incluidas las formas no estatales de gestión para diversificar la oferta. 10. Capacitar al personal en lo referido al modo de hacer y la visión estratégica de esta línea de negocio.
IV. Retroalimentación	4. Corregir las insuficiencias y deficiencias en el desarrollo del turismo de compras en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul.	1. Política de comunicación. 2. Corrección de incidentes.	-Análisis referencial. -Análisis comparativo. -Entrevista. -Encuesta. -Método de expertos	1. Dar seguimiento a las quejas, sugerencias y requerimientos de clientes en las distintas vías de interacción con el negocio. 2. Prestar especial atención a los criterios que se hacen públicos (especialmente online). 3. Brindar atención personalizada a cada cliente a través de canales y grupos 24/7. 4. Atender sistemas de evaluaciones y comentarios. 5. Difundir los criterios positivos de clientes al público. 6. Brindar información oportuna y veraz ante cualquier incidente, tanto general como particular. 7. Aplicar las normas de comunicación establecidas por la empresa. 8. Crear equipo de respuesta independiente del equipo de ejecución. 9. Corregir cualquier elemento que interfiera con el cumplimiento del plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

### **Etapas 1:** Desarrollo del benchmarking.

Es imprescindible que la tienda virtual logre un abastecimiento estable de productos, así como que explote otras familias de productos más enfocadas al turismo de compras, como productos de *Imagen Cuba*, que haga más atractiva la tienda online, y represente una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que la distinga y posicione de la competencia, concordando con lo expresado por (Rodríguez, 2014). Hay que potenciar el turismo de compra colaborativo, lo que conlleva una estrategia comunicativa y de captación de potenciales clientes que muestre los intereses expresos de los mismos a través de la amplia gama de canales de interacción, potenciando la social media, por el alcance y la eficacia que la caracteriza.

Los expertos identificaron los factores claves que definen el éxito de un negocio online, concordando en los relacionados con política de precios, marketing y posicionamiento, calidad de la oferta, servicios asociados a las ventas e infraestructura tecnológica. Los que a juicio de los expertos tienen que ser prioridad de la gestión, por el impacto en la opinión de los clientes. También clasificaron, mediante la evaluación de los parámetros anteriormente mencionados, y otros como volúmenes de venta, experiencia en el sector y estabilidad operativa, la competencia en competencia potencial y competencia real, así como el posicionamiento de la tienda virtual y su competencia en el mercado.

### **Etapas 2:** Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Se llevó a cabo la selección de expertos, resultando 9, del proceso con amplia experiencia en áreas del conocimiento como ventas, comercio minorista, comunicación institucional, economía, gestión de recursos humanos, logística y aprovisionamiento, tecnologías digitales y dirección. En todos los casos con más de 5 años de desempeño de funciones relacionadas directamente con el comercio y en su mayoría con el comercio electrónico.

Cada experto fue sometido a una encuesta donde debía identificar, de forma individual y privada, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que identificaba en la tienda virtual, y dispusieron de 30 minutos para ello. Posteriormente se consolidó la información obtenida en una única matriz DAFO y se sometió a escrutinio público a través de una tormenta de ideas, para perfilar y ajustar cada elemento de acuerdo a la interacción de los expertos, disponiendo de 45 minutos, donde se consolidaron, eliminaron o modificaron elementos en lo referente a oportunidades esencialmente, que resultaron ser 7 elementos definitivos (Ver tabla 2).

### **Etapas 3:** Elaboración de la estrategia.

Se aplicó una encuesta a los 9 expertos, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado anteriormente para definir un plan estratégico de desarrollo según cada etapa (Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Retroalimentación), se definieron objetivos estratégicos por cada

etapa y fases en las que se dividirían las etapas. Como resultado de la encuesta aplicada también se definieron tareas para cada fase, así como métodos para su cumplimiento. Posteriormente depuró la información recopilada a través de la modificación, asociación y consolidación de los elementos aprobado por el colectivo de expertos en un proceso que duró aproximadamente 2 horas (Ver tabla 3).

### **Conclusiones**

- El turismo de compras y el comercio electrónico, son modalidades que evoluciona cada vez más, y que se han convertido en una vía potencial para el desarrollo de algunos países.
- Existe un gran número de retos para el desarrollo de la modalidad de turismo de compras a través del comercio electrónico, sin embargo, existen oportunidades que deben ser aprovechadas en este sentido.
- La materialización de la estrategia definida, permitirá establecer la modalidad de Turismo de Compras a través del comercio electrónico en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul.

### **Referencias**

1. Bulnes Mann, D. M. (2023). Turismo de compras: Retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para el destino La Habana. *Explorador Digital*, 5(1), 365-388. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1508>
2. Evans, D. (2008). *Los medios sociales que comercializan una hora al día*. Indianápolis. Estados Unidos: Wiley Publishing, Inc.
3. Hosteltur. 2017. *Revista Hosteltur*. Turismo en Latinoamérica creció 7% hasta abril. [En línea] 2017. [Citado el: 2 de febrero de 2018.] [https://www.hosteltur.lat/148000\\_turismo-latinoamerica-crecio-7-abril.html](https://www.hosteltur.lat/148000_turismo-latinoamerica-crecio-7-abril.html). —. 2018. *Revista Hosteltur*. Desempeño del turismo en Cuba. [En línea] 2018. [Citado el: 12 de febrerode 2018.] [https://www.hosteltur.lat/desarrollo\\_del\\_turismo\\_en\\_cuba.html](https://www.hosteltur.lat/desarrollo_del_turismo_en_cuba.html) .
4. Organización Mundial del Turismo. 2014. *Global Report on Shopping Tourism*. Madrid : AM Reports, 2014. Vol. 8. —. 2018. Organización Mundial del Turismo. Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años. [En línea] 2018. [Citado el: Organización Mundial del Turismo; Naciones Unidas. 2010. *Recomendaciones internacionales para estadística de turismo 2008*. Madrid : Departamento de Asuntos Económicos y Sociales., 2010.
5. Partido Comunista de Cuba. 2016. *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: s.n., 2016.

6. Perelló, J. 2018. Economía del turismo e importancia de la información para el análisis de expertos. La Habana : III Fórum provincial de periodismo económico ANECUPEC, 2018. —. 2005. Introducción a la investigación de mercados turísticos. La Habana : Centro de Estudios Turísticos, 2005.
7. Polanyi, K. (2015). La economía como actividad institucionalizada. *La revista de economía crítica*, (20), 192-207
8. Rodríguez, J. 2018. *Cubadebate*. Cuba y su economía: El 2017 recién concluido y un 2018 que apenas comienza (IV). . [En línea] 2018. [Citado el: 10 de abril de 2018.] <http://www.cubadebate.cu/opinion/2018/03/17/cuba-y-sueconomia-el-2017-recien-concluido-y-un-2018-que-apenas-comienza-iv/>.
9. Rojas, M. (2012). Capital humano y cambios en la estructura productiva: análisis teórico en un modelo de crecimiento. *Papeles de población*, 18(71), 187-212.
10. Trip Advisor. 2018. América Latina. Atractivos. [En línea] 2018. [Citado el: 28 de mayo de 2018.] [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es). —. 2018. América Latina. Centros Comerciales. [En línea] 2018. [Citado el: 26 de abril de 2018.] [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es). —. 2018. América Latina. Restaurantes. [En línea] 2018. [Citado el: 27 de mayo de 2018.] [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es).
11. Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2023). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.

### **Contribución autorial**

Orlenys Machín Díaz: recopiló la información, analizó y realizó el estudio documental. Redactó el artículo.

Yanlis Rodríguez Veiguela: originó la idea del artículo, recopiló la información, contribuyó a la redacción del mismo y colaboró con los aspectos metodológicos.

Roberto Pons García: recopiló la información, contribuyó a la redacción del mismo y colaboró con los aspectos metodológicos.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.