

**Procedimiento para diseñar estrategias comerciales para parques turísticos naturales /
Procedure for designing commercial strategies for natural tourist parks.**

Geydis Driggs Rodríguez, <https://orcid.org/0009-0008-6652-1112>, geydis810416@gmail.com

Madelín Proenza González <https://orcid.org/0009-0008-4201-1986>, mproenzag@uho.edu.cu

Rosa Isidora Palao Fuentes <https://orcid.org/0000-0003-0179-1249>, rpalao@uho.edu.cu

Nolberto Cruz Aguilera <https://orcid.org/0000-0003-1881-4953>, ncruza@uho.edu.cu

Francisco Javier Varona Silva <https://orcid.org/0000-0003-1474-5874>, fvarona@uho.edu.cu

Institución de los autores

Departamento de Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

Resumen

La gestión de la comercialización de los destinos turísticos es de gran relevancia para satisfacer las demandas crecientes de sus clientes, donde, los Parques Turísticos Naturales constituyen una alternativa para contribuir con la diversificación de la oferta y a la vez mantener los ingresos planificados. En concordancia con lo anterior, la investigación se orienta a elaborar un procedimiento para diseñar estrategias comerciales mediante la colaboración entre los diferentes actores que favorezca la comercialización del parque turístico natural Cristóbal Colón, el incremento de los flujos turísticos y la satisfacción de sus clientes con los productos y servicios ofertados. Para su desarrollo se emplearon métodos teóricos y empíricos, los cuales contribuyeron con la fundamentación teórica, la identificación de las problemáticas que atentan contra el éxito de la comercialización y la propuesta de solución a estas problemáticas.

Palabras clave: procedimiento, estrategias comerciales, parques turísticos naturales, gestión comercial, destino Holguín

Abstract

Effective destination marketing management is of particular importance in meeting the growing demands of visitors. Natural Tourist Parks represent a viable alternative for diversifying tourism offerings while simultaneously sustaining planned revenue levels. In line with these considerations, the present study aims to propose a procedure to design marketing strategies through collaboration among different stakeholders to enhance the commercialization of the Cristóbal Colón Natural Tourist Park, increase tourist flows, and improve visitor satisfaction with the products and services offered. The research employed both theoretical and empirical methods, which contributed to the theoretical framework, the identification of challenges hindering successful commercialization, and the formulation of solutions to address these issues.

Keywords: procedure, marketing strategies; natural tourist parks; marketing management; Holguín destination



Introducción

El turismo es un fenómeno global con un impacto social, cultural y económico significativo. A lo largo de los años, ha experimentado un crecimiento constante, impulsando la economía mundial, la generación de empleo, el comercio internacional de servicios y las exportaciones, además, fortalece los lazos entre naciones, siempre y cuando se gestione de manera responsable. En respuesta a esta evolución, se ha incrementado la competitividad turística, por lo que resulta fundamental que las empresas del sector, tanto en el ámbito hotelero como extrahotelero, gestionen eficazmente sus procesos comerciales (Montalván & Campues, 2024).

Los viajeros están en constante evolución, cambiando sus hábitos de viaje y haciendo que el proceso de compra sea más complejo y sofisticado. Los consumidores actuales planifican sus viajes de manera individual, diseñando sus propias rutas, sin embargo, el *marketing* de las empresas turísticas resulta fundamental para construir una imagen de marca positiva e impulsar la lealtad del cliente. Por lo que, resulta totalmente necesario que los profesionales del *marketing* sean conscientes de estos cambios y adapten sus estrategias para tener éxito en el entorno dinámico actual (Roche, 2022).

Desarrollar una buena comercialización no es casual, es el fruto y el resultado de una adecuada gestión, empleando diversas herramientas y técnicas de última generación. Teniendo en cuenta lo antes expuesto se coincide con lo planteado por Kotler, (2021) citado por Reyna Sariol, (2025), quien manifiesta que la comercialización se convierte en ciencia y arte, donde los gestores se esfuerzan para encontrar nuevas soluciones creativas a los desafíos cada vez más complejos del cambiante entorno del presente siglo.

El *marketing* en el presente siglo se materializa en el contexto de tres grandes desafíos: brecha generacional, polarización de la prosperidad y brecha digital. Es la primera vez en la historia que cinco generaciones que viven juntas en la tierra tienen actitudes, preferencias y comportamientos contrastantes. Los Baby Boomers y la Generación X según Kotler, (2021) citado por Reyna Sariol (2025) aún ocupan la mayoría de las posiciones de liderazgo en las empresas y el poder adquisitivo relativo más alto. Pero las Generaciones Y y Z conocedoras de lo digital ahora forman la fuerza laboral, así como los mercados de consumidores más grandes. La desconexión entre los ejecutivos corporativos de mayor edad que toman la mayoría de las decisiones y sus gerentes y clientes más jóvenes resultará ser un obstáculo importante.

En este sentido Reyna Sariol, (2025) plantea que, con lo que coinciden los autores del presente artículo, el diseño de estrategias para la comercialización de entidades turísticas resulta vital, pues su implementación permite el logro de sus objetivos y metas de una forma más sencilla, el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio y la previsión de los riesgos futuros. Además, posibilitan un mayor nivel de cobertura de los productos, un incentivo de las ventas y la captación de mayores números de



clientes.

Se puede concluir que las estrategias de comercialización representan la vía por la cual las empresas de negocios pretenden alcanzar sus objetivos de *marketing* y estas comprenden los principios generales a través de los cuales la dirección espera alcanzar sus objetivos en un mercado concreto a través de decisiones básicas como inversión en *marketing*, el *marketing* mix y la distribución del gasto de *marketing*.

Materiales y métodos

Para sustentar la investigación se emplea una metodología mixta, al combinar métodos tanto del nivel teórico como del nivel empírico, los cuales permitieron procesar y depurar la información obtenida de la revisión de la literatura especializada sobre gestión comercial y diseño de estrategias en el turismo, formular la idea central de la investigación, fundamentar el marco referencial, relacionar antecedentes con la realidad local y estructurar el problema de investigación desde una perspectiva integral.

Para validar la propuesta metodológica se recurrió al criterio de especialistas, aplicando la técnica Delphi a un panel intencional de siete expertos del parque (todos con estudios universitarios y amplia experiencia). A través de cuestionarios enviados a estos especialistas se evaluó la pertinencia del procedimiento. En una fase previa, se les envió un cuestionario de filtrado para determinar su coeficiente de competencia ($K_c \geq 0.8$) en temas de gestión comercial, seleccionándose finalmente a los siete profesionales (dos doctores, varios máster y licenciados) que cumplieron ese criterio. Las encuestas a los especialistas recogieron la valoración de criterios de diseño y arrojaron que el 85.7 % de las respuestas fueron “Muy adecuado” y 14.3 % “Bastante adecuado”, lo que validó su pertinencia.

La muestra utilizada fue de carácter no probabilístico (intencional). En la fase de diseño participó un equipo de trabajo multidisciplinario conformado por nueve miembros con formación universitaria – incluyendo profesores, especialistas comerciales y guías turísticos– seleccionados por sus conocimientos en la gestión comercial. Para el muestreo de especialistas (criterio de expertos) se seleccionaron intencionalmente a siete profesionales del parque, tomando en cuenta su nivel de competencia. Además, se consideró a los trabajadores y directivos de la entidad, logrando integrar voces clave del entorno: gestores, operarios, comunidad local, turistas y expertos, cubriendo así múltiples actores relevantes para la comercialización del parque.

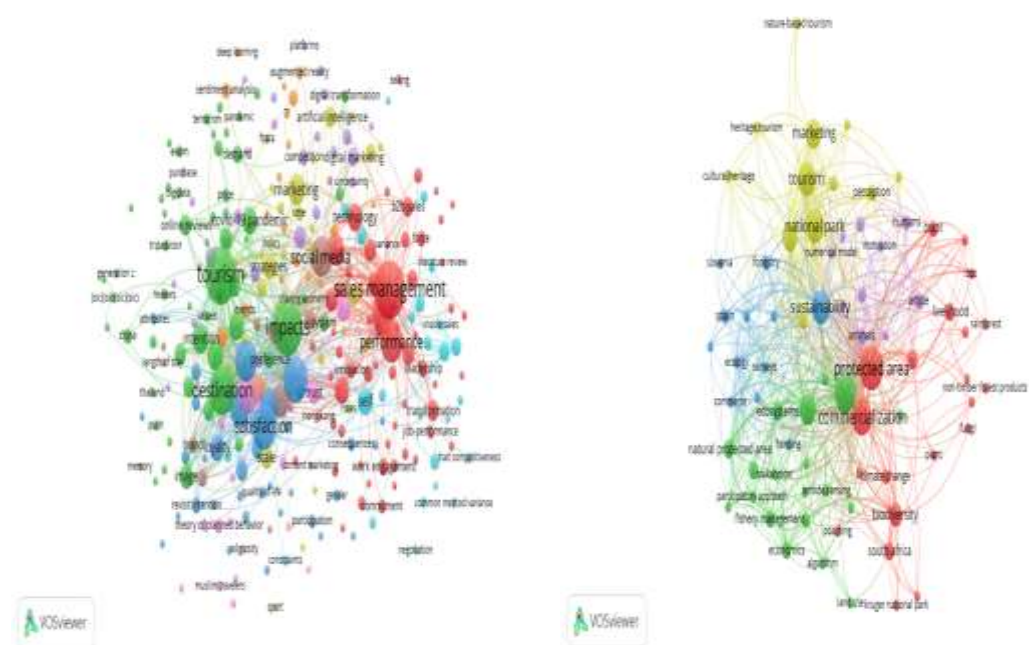
Para el procesamiento de datos se emplearon métodos estadísticos descriptivos. Se calcularon medidas de tendencia central (medias) y de dispersión para los resultados cuantitativos extraídos de las encuestas de visitantes y expertos, evaluando la efectividad de las propuestas. También se utilizó el coeficiente de concordancia de Kendall para determinar el nivel de acuerdo entre los especialistas (Delphi). Adicionalmente, se realizó un estudio bibliométrico para caracterizar el estado del arte científico. Este estudio involucró búsquedas en las bases de datos WoS y SCOPUS (período 2020–



2025) con términos específicos (“sales management”, “marketing strategies”, “tourism”, “protected area”, “commercialization”, “national park”).

Se recopilaron un total de 788 palabras clave en SCOPUS y 564 en WoS, fueron corregidas y normalizadas. Los registros resultantes se filtraron por áreas temáticas (Turismo, Administración, Economía) y se exportaron para análisis en Excel y el software VOSviewer, con éste se construyeron mapas de co-ocurrencia de palabras clave, seleccionando los términos de mayor ocurrencia para visualizar las tendencias investigativas. La estadística descriptiva también se aplicó a los datos bibliométricos (conteos de publicaciones, citas, coocurrencias) para interpretar la evolución temática y los principales ejes de investigación relacionados con la comercialización en parques naturales como se evidencia en la figura 1.

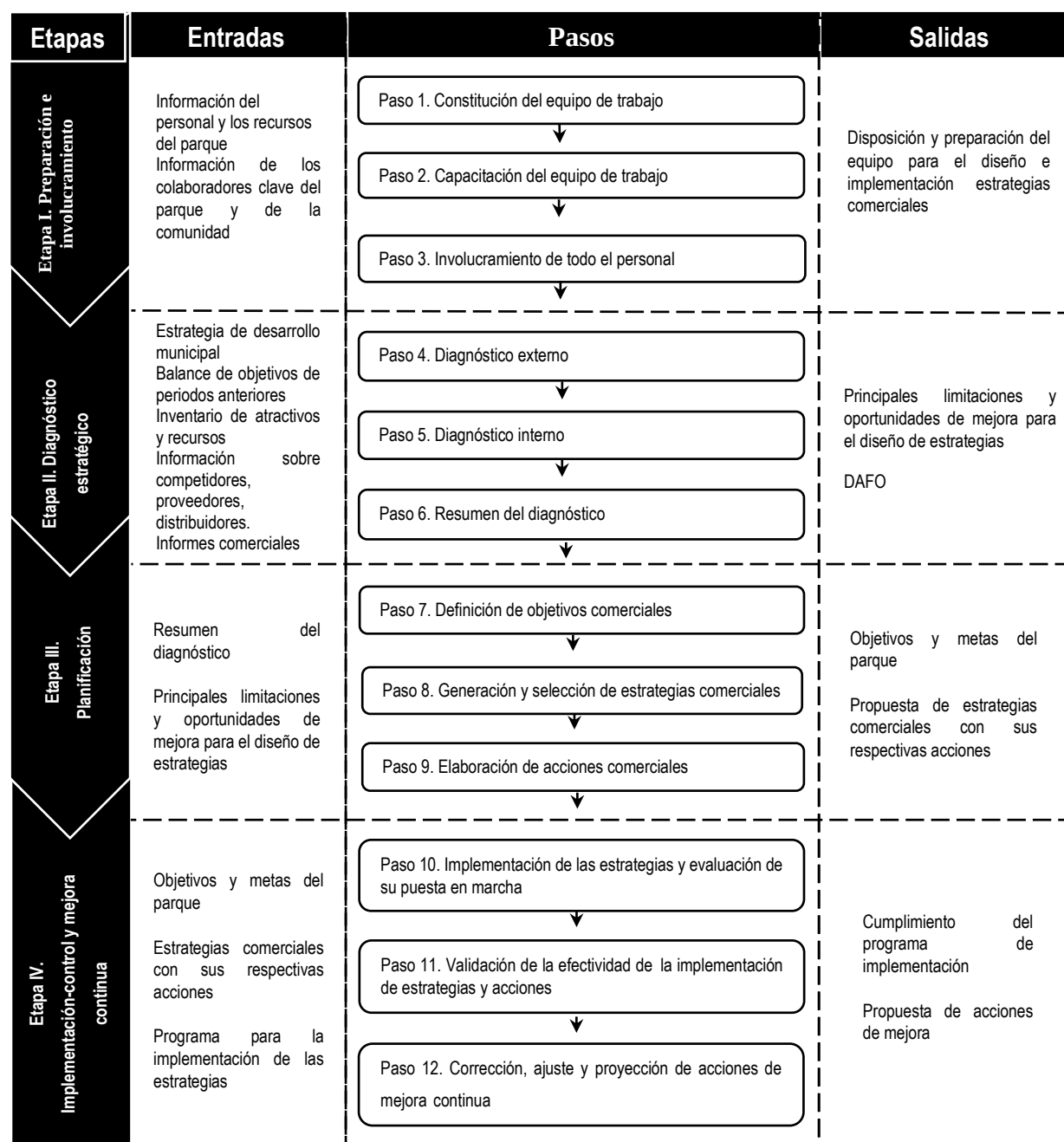
Figura 1. Ejes de investigación relacionados con la comercialización en parques naturales



Fuente. Elaboración propia

Resultados

Se propuso un procedimiento para diseñar estrategias comerciales mediante la colaboración entre los diferentes actores para favorecer la comercialización del parque turístico natural Cristóbal Colón, el incremento de los flujos turísticos y la satisfacción de sus clientes con los productos y servicios ofertados, con el objetivo de brindar una herramienta que favorezca el diseño de estrategias comerciales para parques turísticos naturales. Se estructura en cuatro (4) etapas y doce (12) pasos, en cada una de las etapas se declara el objetivo general, los pasos, acciones y posibles técnicas a emplear en los casos que se consideró necesario en la ejecución del procedimiento.

Figura 2. Procedimiento para diseñar estrategias comerciales para parques turísticos naturales


Fuente. Elaboración propia

Etapas I. Preparación e involucramiento

Esta fase tiene el objetivo de preparar todas las condiciones organizativas necesarias para el adecuado desarrollo de la investigación.

Paso 1. Constitución del equipo de trabajo, integrado por expertos (directivos, especialistas, trabajadores con experiencia en la actividad. Se recomienda seleccionar entre 7 y 15 especialistas



quienes se encargarán de recopilar y analizar la información existente sobre la comercialización de los productos del parque y que sean capaces de utilizar sus conocimientos y experiencias para contribuir con la implementación de las nuevas estrategias comerciales. Es recomendable nombrar un coordinador, que sea responsable de motivar al equipo y a la vez minimizar las resistencias al cambio que pudieran surgir.

Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo

La capacitación debe estar centrada en proporcionar una actualización profesional de los especialistas, de acuerdo con los años de experiencia en la actividad turística y a tono con el desarrollo del entorno objeto de la investigación. Se le ofrecerá una preparación en las técnicas, métodos y herramientas a emplear en la aplicación del procedimiento.

Paso 3. Involucramiento de todo el personal (directivos-trabajadores-consejo de zona).

Para cumplir con el éxito de este paso se debe lograr que todo el personal de la entidad y de la zona donde se encuentra enclavado el parque se sienta comprometido con el desarrollo de la investigación por la importancia que reviste para todos. Se recomienda realizar sesiones de trabajo tanto con directivos, trabajadores y representantes del consejo de zona.

Etapas II. Diagnóstico estratégico

En esta fase se identificarán los problemas asociados a la comercialización de los productos del parque y las oportunidades de acción.

Paso 4. Diagnóstico externo

Se parte de analizar los elementos más significativos que proporcionan información sobre la situación actual de la comercialización de la entidad. Se recomienda describir las variables del macro entorno más representativas para la organización (fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas, sociales, medioambientales). Por otro lado, también ha que describir las variables del micro entorno más importantes para la organización (análisis de la competencia, proveedores y mercados).

Además se realiza una revisión del producto/ servicio, se muestran los precios por periodos, la distribución, donde se describen las tendencias actuales y el desarrollo de las ventas en los principales canales de distribución y en la promoción se valoran las herramientas utilizadas y la efectividad de los métodos para promocionar el producto). Para ello se sugieren emplear como herramientas las siguientes:

- ✓ -Entrevistas y recopilación de información: Identificar los principales factores externos e internos que influyan en el desarrollo de la entidad (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas).
- ✓ -Confeccionar la matriz DAFO a través de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
- ✓ -Análisis de datos y entrevistas.

Paso 5. Diagnóstico interno



La elaboración del informe con los datos recogidos permite mostrar los resultados del trabajo desempeñado por el grupo de trabajo designado y a la vez contribuirá al mejor entendimiento del estado actual de la entidad, pues expondrá con claridad cada aspecto asociado a las variables de la comercialización y facilitará la toma de decisiones de directivos, los que a su vez deberán informar y retroalimentar al organismo superior. El informe final del diagnóstico debe ser presentado a los trabajadores de forma que se actualicen en cuanto a los principales problemas detectados y las acciones que darán tratamiento a los mismos.

Paso 6. Resumen del diagnóstico

Como parte del resumen se recomienda analizar la matriz DAFO y ubicar en que cuadrante se encuentra ubicado el parque, para a partir de ahí determinar qué tipo estrategia se debe adoptar.

Etapas III. Planificación

Su objetivo consiste en diseñar las estrategias comerciales en función de los problemas identificados en el diagnóstico.

Paso 7. Definición de objetivos comerciales

Se deben declarar los objetivos que la organización prevé lograr durante el término establecido y considerar los problemas que pudieran afectar el cumplimiento de dichos objetivos.

La formulación de los objetivos constituye un paso importante en la formulación de la estrategia de comercialización, pues determinan los resultados a largo plazo que pretende alcanzar la organización. Los objetivos se determinan por el tipo de estructura, las relaciones con el mercado, la eficiencia, la rentabilidad, la calidad, la imagen, el crecimiento y la satisfacción del personal.

Se recomienda emplear como herramientas: Entrevista a directivos y redacción de los objetivos. Trabajo en equipo para la elaboración de las estrategias.

Además, para el diseño de las estrategias, se deben preparar para alcanzar los objetivos propuestos y proyectar las acciones que permita implementar las estrategias y que responda a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hará?,
- ¿Cuándo se hará?,
- ¿Quién es el responsable o los responsables para hacerlo?

Paso 8. Generación y selección de estrategias

Las estrategias generadas serán presentadas al consejo de dirección y una vez seleccionadas deben ser aprobadas por la mayoría, las que deben estar encaminadas al logro de los objetivos que se aprueben.

Paso 9. Elaboración de acciones comerciales

Las acciones comerciales contribuirán con la implementación de las estrategias comerciales del



parque. Para ello se recomienda emplear una matriz donde se incluyan las estrategias, acciones, responsables, aseguramientos y fecha de cumplimiento.

Mecanismos de Control.

Es fundamental llevar un control estricto de las estrategias comerciales para evaluar si se están alcanzando las metas establecidas, este control se basa en analizar los resultados obtenidos y al identificar diferencias entre lo planeado y lo logrado, establecer las correcciones necesarias para eliminar las causas de cualquier problema. Para esto, se necesita un sistema de control que incluya las siguientes acciones:

- ✓ Control de indicadores claves: se monitorean continuamente los principales indicadores comerciales, como clientes atendidos, total de pax vendidos, satisfacción del cliente, las ventas totales y los indicadores financieros, como los ingresos totales y la rentabilidad.

- ✓ Control estratégico: se evalúa en cada temporada si las estrategias comerciales del parque se están adaptando a las condiciones cambiantes del mercado y se analiza su efectividad a través de auditorías de *marketing*.

- ✓ Evaluación trimestral: cada tres meses, se revisa si las acciones planificadas se están cumpliendo y si se están alcanzando los objetivos. Se analizan los resultados, para ello la dirección comercial identifica cualquier desviación de las acciones para tomar medidas correctivas. Esto podría implicar cambios en la forma en que se gestionan los objetivos y las estrategias.

- ✓ Seguimiento riguroso de las acciones de comercialización para verificar si estas se están ejecutando según lo previsto.

Etapa IV. Implementación-Control y Mejora

En esta fase se desarrollan las acciones programadas para contribuir a la ejecución de las estrategias, se controla su cumplimiento y se reajustan, tomando las decisiones que correspondan.

Paso 10. Implementación de las estrategias y evaluación de su puesta en marcha

Es necesario que todo el personal que labora en la organización conozca que en correspondencia con el compromiso que este adquiere con el proceso de ejecución de las estrategias serán los resultados obtenidos, por lo que su contribución debe ser palpable a través de la participación, disposición para el cambio, asignación de recursos, comunicación interna, seguimiento del proceso y adopción de acciones para alcanzar los propósitos. Debe establecerse el compromiso y la responsabilidad de cada trabajador y de la dirección.

Paso 11. Validación de la efectividad de la implementación de estrategias y acciones

El equipo de trabajo se convierte en el impulsor del establecimiento del proceso, debe coordinar todas las actividades a realizar. El Consejo de Dirección, así como los jefes intermedios ejecutan el programa de gestión en función de los problemas identificados en cada fase. El equipo de trabajo es el encargado



de controlar sistemáticamente las acciones del programa, de informar al Consejo de Dirección sobre incumplimientos y atrasos y realizar los ajustes en correspondencia a los cambios del entorno.

Los resultados alcanzados se evalúan a través de:

- ✓ Auditorías y revisiones por el Consejo de Dirección en las que se analizan los problemas existentes. Una vez realizada cada revisión por la dirección se elabora el informe de resultados, donde se muestran las deficiencias que se presentan en el proceso de la gestión comercial y las acciones de mejora propuestas.

- ✓ Chequeo del resultado obtenido en el control de cada indicador propuesto y determinar la efectividad del proceso de gestión comercial.

Paso 12. Corrección, ajuste y proyección de acciones de mejora continua

Para logra llevar a cabo este paso es necesario elaborar la información acerca de los resultados obtenidos en la gestión comercial y seleccionar el canal de comunicación a utilizar; comunicar al organismo superior, los objetivos y metas y los resultados de su aplicación; recibir, documentar y responder a las comunicaciones de las organizaciones del entorno; comunicar además las debilidades y los logros alcanzados, para establecer el compromiso de los implicados en la obtención de mejores resultados en el nuevo ciclo de implantación. Además de elaborar un informe de las decisiones tomadas para reorientar los objetivos y metas de la organización en correspondencia con los resultados obtenidos.

Valoración de la pertinencia del procedimiento para el diseño de estrategias comerciales para parques turísticos naturales

Con el objetivo de evaluar la pertinencia del procedimiento para el diseño de estrategias comerciales para el parque turístico natural Cristóbal Colón se empleó el Criterio de Especialistas. Para ello se tuvo como referencia la NC 49: 1981 C. Calidad. Métodos de expertos, la cual establece que la cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. (Riquenes Gainza, 2020). Para la selección del grupo de especialistas se establecieron los siguientes requisitos generales:

- ✓ Interés en participar en el estudio. El personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole,
- ✓ Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones
- ✓ Competencia profesional, deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado,
- ✓ Objetividad, ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados,
- ✓ No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.



Además de tener en cuenta los requisitos antes expuestos se sugiere aplicar encuestas para determinar cuáles serían los posibles especialistas a participar en la investigación. Estas encuestas se deben enviar a profesionales con dominio del tema objeto de investigación con el fin de determinar el coeficiente de competencia de estos en el tema relacionado con la gestión comercial y en particular el diseño de estrategias comerciales para parques turísticos naturales.

Para corroborar la pertinencia del procedimiento para el diseño de estrategias comerciales en parques turísticos naturales, este fue enviado a siete especialistas los cuales evaluaron los criterios del diseño del procedimiento, resultando significativo que el 85.7% de estos evaluó de Muy Aceptable y el 14.3% Bastante Aceptable la propuesta.

Conclusiones

A partir de la literatura especializada sobre gestión comercial y diseño de estrategias comerciales se evidenció la relevancia de la comercialización de parques turísticos naturales, donde es fundamental la determinación de las potencialidades del producto, para satisfacer las demandas cada vez más exigentes de los clientes, considerados elementos clave para diseñar estrategias, constatándose su importancia.

Se elaboró un procedimiento para diseñar estrategias comerciales para parques turísticos naturales, corroborándose la pertinencia, importancia y posibilidades de implementación del procedimiento a través del criterio de especialistas.

Referencias bibliográficas

- de la Fuente de Val, G. (2021). Nuevas tendencias turísticas para reconectar a las personas con la naturaleza. Tendencias en Turismo.
- Figueroa-Soledispa, M. L.; Toala-Bozada, S. P; Quiñonez-Cercado, M. (2020). The Marketing Mix and its impact on the commercial positioning of SMEs. Pol. Con. (Edición núm. 53) Vol. 5, No 12, diciembre, pp. 309-324, ISSN: 2550 - 682X. Descargado de: <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Kotler, P. (2021). Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad. Editorial Almuzara. ISBN 9788418709876. Madrid, España. Descargado de: <https://www.casa dellibro.com/>
- Montalván, R. D. A., & Campues, M. L. V. (2024). Plan de Marketing de los productos turísticos del Cantón Sigchos Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga, Ecuador.
- NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos.
- Pérez-Labrada, S., Díaz-Pompa, F., Cruz-Aguilera, N., & Balseira-Sanamé, Z. (2022). Marketing turístico digital en Latinoamérica: estudio bibliométrico 2010-2019. Revista Universidad y Sociedad, 14(2), 521-534.



- Pérez Núñez, I., Reyes Ramírez, R., Cruz Aguilera, N., & Cisneros-Arias, Y. (2024). Procedimiento para desarrollar estrategias de merchandising en tiendas turísticas. *Ciencias Holguín*, 30(3), 30-45
- Reyna Sariol, S. (2025). Estrategias comerciales para nuevos productos turísticos de la Sucursal Transtur, Trinidad. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística. Trinidad, Santi Spíritus
- Riquenes Gainza, M. (2020). Procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad en organizaciones hoteleras. Aplicación en la villa “El Bosque”. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín
- Roche, H. G. (2022). Diseño de estrategias comerciales para optimizar la gestión hotelera (Caso Los Delfines) Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- SERNATUR (2025). Comercialización, ¿Qué es exactamente? Tomado de <https://portalserviciosturisticos.sernatur.cl/diferenciate/comercializacion/>, noviembre de 2025.
- Suárez Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. Redmarka, Revista de Marketing Aplicado, 01, 209–227. Disponible en: <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>
- Tripadvisor. (2021). Ranking Nature & Parks in Cuba from www.tripadvisor.com
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2020). VOSviewer Manual. In (Version 1.6.16) Universiteit Leiden
- Zendesk. (2023). Gestión comercial: Cuáles son los elementos para una gestión comercial eficaz?

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado.

Cómo citar este artículo

Driggs Rodríguez, G., Proenza González, M., Palao Fuentes, R. I., Cruz Aguilera, N., & Varona Silva, F. J. (2026). Estrategias didácticas para la enseñanza de las ciencias en el siglo XXI. *Ciencias Holguín*, 32(1), 101–111.

Fechas

Fecha de envío a revisión: 8 de enero de 2026

Aceptado: 5 de febrero de 2026

