

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**DISEÑO DE UN CIRCUITO TURÍSTICO  
INTEGRADO PARA EL DESTINO VILLA  
CLARA**

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)**

**Autor: Ing. Julio Muñiz Escarpanter**

**Tutor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez**

**Santa Clara**

**2010**

# AGRADECIMIENTOS

**A mi tutor, el Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez**, por aportarme parte de sus conocimientos, por guiarme durante la realización de esta investigación.

**A mis compañeros del Consejo de Dirección del MINTUR en Villa Clara**, por permitirme cursar la Maestría.

**A Eddy Veloz**, Especialista en Mercadotecnia del Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur S.A.

**A la Lic. Yelena Castro Pérez**, por su colaboración en la realización y terminación de la tesis.

# DEDICATORIA

**A mi esposa Marby y a toda mi familia**

## **RESUMEN**

El trabajo aborda el diseño de un producto turístico reflejado en un Circuito Turístico que contribuirá a la identificación del destino turístico Villa Clara internacionalmente, aprovechando el mercado emisor de Canadá, para lograr la integración de recursos y atributos turísticos que posee la región central del país para conformar programas que respondan a la demanda de los productos principales de turismo convencional, individual y especializado agrupando a los segmentos de turismo de recorridos, turismo de estancia (turismo de sol y playa, turismo familiar, turismo de naturaleza, turismo de ciudad y cultural), con los de turismo de bodas y luna de miel, turismo náutico (buceo, pesca, vida a bordo), turismo de salud, integrados a productos complementarios y periféricos. Luego de analizadas varias metodologías, para la creación de productos turísticos para aplicar en el sector se propone un diseño de Circuito Turístico de la Región Central utilizando vuelos chárter directamente desde el exterior entrando y saliendo por el Aeropuerto Internacional de Santa Clara para aumentar la cantidad de turistas en la región.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>21</b>
1.1 Introducción	21
1.2 Turismo. Desarrollo y evolución. Definiciones de Turismo	21
1.3 Desarrollo del turismo en Cuba	22
1.4 Productos turísticos	24
1.5 Clasificación de los productos turísticos	27
1.5.1 Niveles del producto	29
1.5.2 Posicionamiento de productos turísticos	29
1.5.3 Evolución de los productos turísticos	29
1.6 Diseño de nuevos productos	31
1.6.1 Metodología de Miguel Santesmases: Planificación del producto	31
1.6.2 Metodología de Philip Kotler	34
1.6.3 Metodología de Ramón Martín Fernández	34
1.6.4 Metodología de Antoni Serra	35
1.7 Tour Operadores y Agencias de Viajes, su papel en el proceso de distribución turística.	35
1.7.1 Las agencias de viajes receptoras	42
1.7.2 Política Cubana a seguir para el diseño de nuevos productos (Política Comercial del Grupo Havanatur S.A. 2007 – 2010)	44
1.7.3 Facultades de los receptivos nacionales	44
1.8 Conclusiones del primer capítulo.	45

<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA. PROPUESTA DE UN CIRCUITO TURÍSTICO PARA EL DESTINO VILLA CLARA</b>	<b>47</b>
2.1 Introducción	47
2.2- Diagnóstico de la gestión comercial del Destino de Villa Clara	47
2.2.1- Análisis Interno	48
2.2.1.1- Características del destino de Villa Clara	49
2.2.1.2- Planta hotelera del Destino Villa Clara	50
2.2.1.3- Red extrahotelera del Destino Villa Clara	55
2.2.1.4- Transporte Turístico	55
2.2.1.5- Red de restauración	56
2.2.1.6- Lugares de interés histórico, arquitectónicos, recreativos paisajísticos y turísticos	58
2.2.1.7- Agencias de Viajes	59
2.2.1.8- Tiendas	60
2.2.1.9- Servicios Médicos	60
2.2.1.10- Flora y Fauna del destino Villa Clara	61
2.2.2- Análisis comercial	61
2.2.2.1- Producto	61
2.2.2.2- Análisis de precios del destino	63
2.2.2.3- Comunicación	63
2.2.2.4- Análisis de las ventas	65
2.2.3- Análisis externo	66
2.2.3.1- Análisis del Macroentorno	66
2.2.4- Análisis de Microentorno	69



2.2.4.1- Análisis de la competencia	69
2.2.4.2- Clientes del destino Villa Clara	72
2.2.4.3- Proveedores del destino Villa Clara	74
2.2.4.4- Canal de distribución	75
2.2.4.5-Tendencias del mercado turístico	75
2.3- Determinación de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades	79
2.4- Conclusiones del segundo capítulo	82
<b>CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN</b>	<b>84</b>
<b>PRACTICA DE LA PROPUESTA DE CIRCUITO TURÍSTICO EN EL DESTINO VILLA CLARA</b>	
3.1- Introducción	84
3.2- Desarrollo del Circuito	84
3.2.1- Objetivos	84
3.2.2- Caracterización	84
3.2.3- Operaciones	85
3.2.4- Descripción	85
3.3- Valoración de la venta del Circuito Color Café en Canadá	88
3.4- Descripción del circuito, Versión Especial Color Café, para Ecuador	88
3.5. Conclusiones del tercer capítulo.	91
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>97</b>

**Anexo I** Hilo conductor del Marco Teórico Referencial de la Investigación

**Anexo II** Análisis conceptual de Turismo

**Anexo III** Metodologías para el diseño de productos turísticos

**Anexo IV** Indicadores socio-demográficos de la provincia Villa Clara

**Anexo V** Análisis de metodologías para realizar el diagnóstico empresarial

**Anexo VI** Matriz de impactos cruzados

# INTRODUCCIÓN

## **INTRODUCCIÓN**

Los destinos turísticos son cada vez más competitivos, por lo que se hace necesaria lograr una ventaja competitiva con relación a otros destinos, a partir de planear estratégicamente, el propósito de esta planificación es incrementar su participación en el mercado, sobre una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Buscar nuevas experiencias, sensaciones y emociones son algunas de las tantas razones que estimulan la idea de viajar en la inmensa mayoría de las personas.

El turismo es la industria de mayor crecimiento en todo el mundo, y nada deja prever que su ritmo vaya a disminuir en el siglo XXI. El aumento del nivel de renta y del tiempo libre, unido a la reducción del precio real de las tarifas aéreas, crea las condiciones para que siga creciendo.

La actividad turística representa un factor de desarrollo clave en la economía de numerosos países, entre ellos Cuba, donde el sector del turismo se ha convertido, en el transcurso de los últimos años, en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo a la inversión y al crecimiento económico.

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se caracterizó por el crecimiento del sector terciario de la economía y, a partir de los años cincuenta, el turismo contribuyó de manera importante a ello (Gutiérrez 2002, Machin 2008) Favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, el sector turístico, ha pasado a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países, en particular en países en vías de desarrollo (Gutiérrez 2002, Martín 2003, Matos 2005, Machín 2008). El viaje, ha sido en esencia la base fundamental que ha permitido el desarrollo turístico, en el cual han jugado un papel fundamental los organizadores de viaje (Agencias de Viajes y Turoperadores) Partiendo de la necesidad de estudiar el turismo de forma tal que permita no solo entenderlo sino transformarlo en pos de mejoras como un proceso, en el que intervienen un grupo de entidades que se encargan de proveer la información al visitante, los servicios y un grupo importante de entidades que se encargan de organizar los viajes de forma tal que el tiempo destinado al disfrute de cualquier modalidad seleccionada sea aprovechado al

máximo, es que se hace necesario gestionar de forma más eficiente las entidades que participan en este proceso.

A partir de la década de los sesenta, en el siglo XX, sobre todo en los países desarrollados, las Agencias de Viajes (AAVV) desempeñaron un papel fundamental en la expansión de las corrientes turísticas, y en el advenimiento del turismo de masas, llegando a manejar grandes volúmenes de pasajeros y orientando el crecimiento del turismo hacia determinados destinos, bajo esquemas de venta de servicios integrados a un solo precio. (Rodríguez 2001, Díaz, Linares y Jouve 2002, López 2003)

Las AAVV, son un elemento propio de la actividad turística, ellas definen conjuntamente con el resto de los elementos del subsistema endógeno la imagen del destino al presentar un producto de calidad como lo exigen los visitantes, apoyado con los elementos del subsistema exógeno, que enmarcan la realidad turística (Díaz, 2003; Martín, 2003; Muñoz, 2004)

De forma general las AAVV tienen diversas funciones (De la Torre, 1995, Díaz, 2003; Martín, 2003; Muñoz, 2004; Matos, 2005): organizar la corriente turística, promover los atractivos y servicios turísticos, como intermediario activo entre las entidades y el turista, entre otras.

La forma de integrar los procesos en las AAVV con la organización del trabajo y la gestión, la toma, ejecución y control de las decisiones gerenciales y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas AAVV para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se necesiten herramientas gerenciales que permitan conocer mejor la actividad que se realiza y encaminar los esfuerzos hacia el logro y consecución de objetivos.

Aspectos como, eficiente utilización de la información, eficiente organización y gestión de los diferentes procesos en función de la eficacia y la eficiencia de la AAVV receptiva en sus relaciones con el medio externo, tales como: la gestión de la comercialización, la gestión de los recursos humanos, la gestión contable – financiera y la gestión de la calidad, métodos y estilos de dirección y la existencia de estrategias técnicamente fundamentadas exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones que permitan una integración de las funciones, subsistemas y procesos de la Agencia de Viajes, como parte de un plan empresarial total para producir resultados económicos y sociales

sostenibles y de alto impacto (De la Torre, 1995, Díaz, 2003; Martín, 2003; Muñoz, 2004; Matoz, 2005)

Lograr encaminar todos los esfuerzos y recursos que tiene las AAVV receptoras de forma integrada y que vayan dirigidos siempre a lograr la satisfacción del turista plantea lo que hoy constituye un reto para los Organizadores de Viajes ya que continúan siendo un eslabón fundamental en el proceso turístico.

Para asumir este reto los Organizadores de Viajes han venido introduciendo herramientas gerenciales dirigidas a elaborar productos que satisfagan las tendencias del mercado, la gestión total de la calidad, la gestión estratégica (Fernández, 2005; Hernández, 2006; Morales 2007, Machado, 2007); pero todavía no se dispone de un procedimiento que permita diseñar una guía de gestión que admita examinar la factibilidad técnica ¿puede hacerse? Económica ¿Dará los resultados? y Financiera ¿existen los Recursos Necesarios? En las AAVV receptoras de Villa Clara, mediante un plan que integre los principales documentos normativos de la agencia y que muestre cómo llevar a vías de hecho las proyecciones que tenga la Agencia de Viajes (Infante, 2001; Valdivia; Cruz y Martínez, 2007; Terragno y María Laura, 2006). Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis constituye el **problema científico** ¿Cómo diseñar un producto turístico integrado de la Región Central de Cuba que responda a las necesidades cambiantes del mercado en un entorno cada vez más competitivo, para aumentar la cantidad de turistas directos, de estancia y de recorrido?

Para dar solución al problema científico planteado se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: Si se diseña un nuevo producto turístico integrado en la Región Central de Cuba aumentará la cantidad de turistas de estancia, de recorrido y directo.

En correspondencia con la hipótesis planteada constituye **objeto de estudio teórico** el producto turístico en la Región Central de Cuba.

**El objeto de estudio práctico** lo constituye la aplicación de metodología para el diseño de Producto Turístico.

Siendo el **Objetivo General** de la investigación: Diseñar un producto turístico nuevo, diferenciado e integrado de la Región Central de Cuba que permita satisfacer necesidades (físicas, vivenciales, simbólicas) de grupos interesados

en el contacto con todos los atributos turísticos del Caribe, abarcando un segmento amplio de clientes.

Para cumplir el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Construir el marco teórico – referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales centradas en el desarrollo de Productos Turísticos para satisfacer las necesidades actuales del mercado en el destino turístico de Villa Clara.
- Especializar la región central de Cuba, convirtiéndola en verdadero destino, identificando su producto principal y agregando periféricos y complementarios.
- Proponer un Producto Turístico de la Región Central arribando directamente por el Aeropuerto Internacional de Santa Clara para aumentar la cantidad de turistas de estancia, recorrido y directo en la región.
- Diseñar Circuito Turístico utilizando vuelos Charters directamente desde el exterior entrando y saliendo por el Aeropuerto de Santa Clara para disfrutar del Producto Turístico de la Región Central del País.

Se plantean como **Interrogantes científicas**:

¿Cuáles son los factores que fundamentan la necesidad de la creación de un producto turístico integrado en la región central de Cuba que permita aumentar la cantidad de turistas directos, de estancia y de recorrido?

¿Cuál es el estado actual de los productos turísticos en la región central de Cuba?

¿Qué particularidades debe tener el diseño de producto turístico integrado de la región Central de Cuba que permita aumentar la cantidad de turistas directos, de estancia y de recorrido?

¿Cómo valorar el diseño de un producto turístico integrado en la región central de Cuba que permita aumentar la cantidad de turistas directos, de estancia y de recorrido?

¿Cómo evaluar la efectividad de un diseño de un producto turístico integrado en la región central de Cuba que permita aumentar la cantidad de turistas directos, de estancia y de recorrido?

### **Tareas científicas:**

- Establecimiento de los factores que fundamentan la necesidad de la creación de un producto turístico integrado en la región central de Cuba que permita aumentar la cantidad de turistas directos, de estancia y de recorrido.
- Diagnóstico del estado actual de los productos turísticos en la región central de Cuba.
- Propuesta de un producto turístico integrado en la región central de Cuba que permita aumentar la cantidad de turistas directos, de estancia y de recorrido.
- Valoración del diseño por criterio de especialistas.
- Validación de la propuesta del producto turístico integrado.

### **Diseño metodológico.**

#### **Métodos**

##### **Métodos de nivel teórico:**

Analítico sintético: Se aplica en toda la investigación, específicamente en la confección de los instrumentos y el procesamiento de la información.

Inductivo deductivo: Se utiliza para arribar a conclusiones y determinar las regularidades que hacen posible la puesta en práctica de la propuesta.

Histórico-Lógico: Se utiliza para obtener información histórica, antes y después y para organizar, procesar y confeccionar la nueva propuesta.

##### **Métodos empíricos**

La observación y entrevista con carácter de diagnóstico.

La observación: Se emplea para diagnosticar y profundizar en las características de los distintos recursos turísticos, la infraestructura existente así como la aceptación por parte de los clientes de los productos turísticos ofertados.

Análisis de los documentos.

Estudio Diagnóstico de la situación actual mediante la matriz DAFO por impactos cruzados.

Criterio de especialistas. Para valorar pertinencia y factibilidad de la propuesta diseñada.

Experimento de tipo pre-experimento.



### **Métodos del nivel Matemático - Estadístico:**

Análisis porcentual, para la interpretación cuantitativa de los datos empíricos obtenidos y Gráficos que permitieron el ordenamiento y análisis de la información.

### **Método específico**

Procedimiento para el diseño de productos turísticos de Ramón Martín Fernández

Atendiendo a la forma en que se abordará la realidad se utilizarán métodos tanto cualitativos como cuantitativos.

**Cualitativos:** Consulta con expertos, trabajo en Grupo, encuestas, observación, entrevistas.

**Cuantitativos:** Estadística descriptiva, utilización de escalas numéricas

### **Variables de investigación**

Para la operacionalización de la hipótesis se trabaja a partir de la variable independiente: el procedimiento para diseñar un producto turístico nuevo, diferenciado e integrado de la región Central de Cuba y la variable dependiente; la cantidad de turista de estancia, recorrido y directo en la región.

### **Novedad científica.**

Al valorar la utilidad del trabajo es importante destacar la novedad científica que aporta la investigación la cual se sintetiza en el desarrollo de un diseño de un producto turístico de modalidad de Circuito Turístico. Nunca antes se ha elaborado por agencias existentes en el Territorio, éste tipo de trabajo; donde se aúnan en un Producto Integral, las ofertas confeccionadas por cada uno de los Grupos Hoteleros y Extrahoteleros del MINTUR y GAVIOTA, incorporando al mismo la fortaleza que aporta corporaciones como CIMEX, TRD con sus Cadenas de Tiendas, Servicios de Gastronomía y ocio, Photo Services, etc., para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en éstos productos complementarios y a su vez da un sello distintivo y genuino del Ministerio del Turismo abierto al mundo.

Se toman cómo premisa los Lineamientos para la política comercial del MINTUR para crear una oferta novedosa que ayude a posicionar el destino cómo un producto integral, donde se potencie:

- El desarrollo de productos nuevos y diferenciados, jerarquizando el medio ambiente, la calidad y la sostenibilidad.

- La complementación del Turismo de Sol y Playa con naturaleza, deportes, aventura, cultura, compras y otras ofertas.
- Los viajes temáticos asociados a la cultura y la naturaleza.
- El turismo náutico y el Turismo de Salud.
- La especialización de regiones y polos, convirtiéndolos en verdaderos destinos, identificando su producto principal, periférico y complementario.

### **Aportes**

El principal valor de este trabajo radica en la necesidad de aplicar en la Región Central de Cuba, procedimientos participativos en el diseño de nuevos productos, de forma tal que se logren productos integrados y auténticos, de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado internacional.

### **Resumen**

El trabajo aborda el diseño de un Producto Turístico reflejado en un Circuito Turístico que contribuirá a la identificación del destino de Villa Clara internacionalmente aprovechando el mercado emisor de Canadá para lograr la integración de recursos y atributos turísticos que posee la región central del país para conformar programas que respondan a la demanda de los Productos principales de Turismo Convencional, Individual y Especializado agrupando a los segmentos de Turismo de Recorridos, Turismo de Estancia (Turismo de Sol y Playa, Turismo Familiar, Turismo de Naturaleza, Turismo de Ciudad y Cultural), con los de Turismo de Bodas y Luna de Miel, Turismo Náutico (Buceo, Pesca, Vida a Bordo), Turismo de Salud, Turismo de Naturaleza integrados a productos complementarios y periféricos. Luego de analizadas varias metodologías, para la creación de productos turísticos para aplicar en el sector se propone un diseño de Circuito Turístico de la Región Central utilizando vuelos Charters directamente desde el exterior entrando y saliendo por el Aeropuerto Internacional de Santa Clara para aumentar la cantidad de turistas en la región.

Se realizó un inventario físico de nuestros recursos y atributos en la provincia para que pueda ser aprovechado por nuestro principal mercado emisor que es Canadá

Se emplearon diferentes métodos entre ellos la encuesta, la entrevista a especialistas, la observación, el trabajo en grupo, el análisis documental.

El principal valor de este trabajo radica en la necesidad de aplicar en Cuba y especialmente en el territorio, programas para diseñar nuevos productos, de forma tal que se logren productos distintivos, de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado internacional.

# CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA  
INVESTIGACIÓN

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Introducción**

Conocer el mercado es importante, dominar las características del producto turístico es vital para una política de mercadotecnia. Saber presentar el producto, ofertarlo en el momento oportuno, combinarlo, relanzarlo bajo nuevas condiciones, crear nuevos productos en el momento oportuno, es vital en el desarrollo de una correcta actividad de Marketing.

En este capítulo se realiza un análisis de los temas relacionados con el producto turístico con valoraciones internacionales y criterios de expertos de Cuba. Se hace un especial estudio y valoración de las metodologías existentes para el diseño de Productos turísticos para lo cual, se hace necesario ante todo, el análisis teórico de varios elementos, y estudios anteriores realizados de aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento. Todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante esta investigación en función de elaborar y aplicar un producto turístico que sea distintivo del territorio, relacionado con las funciones que deben desarrollar los receptivos y TTOO de manera que se pueda impulsar el desarrollo del sector del turismo en el territorio. En este sentido, el marco teórico referencial se realiza siguiendo el hilo conductor como se muestra en el anexo I.

### **1.2 Turismo. Desarrollo y evolución**

#### **Definiciones de Turismo**

En correspondencia con la bibliografía consultada existen diversos autores que han definido el concepto de turismo. Algunos de ellos se pueden encontrar en el Anexo II

Luego de analizadas estas definiciones se puede arribar a los siguientes planteamientos:

El turismo nace como una necesidad de ocupar el tiempo libre, según se desarrollan las sociedades y esta ofrece los medios necesarios de acercamiento de unas regiones con otras.

Las permanencias de las personas en diversos lugares, destinos o zonas, y por consiguiente las actividades que se realizan, hacen surgir un conjunto de fenómenos y relaciones.

Estos viajes y estancias ocurren en lugares diferentes a los de la residencia habitual de las personas, por lo que realizarán actividades diferentes a las que usualmente hacen.

Las actividades relacionadas fundamentalmente con el ocio permiten el crecimiento de un tipo especial de producción relacionado a la recreación, el descanso, el esparcimiento.

El viaje es temporal, por lo que el propósito de la visita al destino turístico es distinto al de establecer residencia y comenzar a trabajar allí.

La mayoría de dichas definiciones coinciden en que el turismo es un traslado hacia lugares diferentes al de la residencia habitual de las personas.

Más de la tercera parte de ellos afirman que se requiere de una permanencia temporal en otras zonas diferentes a la de residencia habitual.

Poco más de la mitad concuerdan en que se realizan actividades no lucrativas y menos de la mitad de los conceptos alegan que se desarrollan actividades relacionadas con el ocio.

Asumiendo en esta investigación el concepto de que: El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista. (Profesores Univ. La Habana ,2005)

### **1.3 Desarrollo del Turismo en Cuba**

En el caso de Cuba, el turismo no es una actividad nueva, tuvo su auge a partir de los años 50. En esa época, cuando el desarrollo turístico en la mayor de las Antillas estuvo muy ligado a la presencia de la mafia norteamericana en la Isla, Estados Unidos era el mercado principal, y el juego y la prostitución eran las principales ofertas de la Isla. Este turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo de nuestro producto natural en esa etapa.

Con el triunfo de la Revolución comenzó la política norteamericana de bloqueo y se eliminó el turismo proveniente de Estados Unidos. A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto

internacional. A partir de los años 80 se retoma el turismo internacional y hasta la actualidad ha sido uno de los pilares en la reanimación de la economía nacional (Ayala, 2001; Gancedo y Gutiérrez, 2004) Al cierre del segundo semestre del 2007 a pesar de que en el primer semestre hubo un descenso en el número de arribo de turistas, ya en el segundo semestre se experimentó un crecimiento del 4.7 % con respecto al periodo anterior y a pesar de que en el año no hubo un significativo crecimiento, Cuba recibió un total de 2.152.200 visitantes con un incremento promedio anual del 8 % en su planta hotelera para el turismo internacional, el país contaba al cierre de 2007 con unas 46 000 habitaciones en 307 recintos (en 1990 eran 12 900), de las cuales el 23 % se concentra en la urbe habanera. Al cierre de octubre del 2008 habían arribado un total de 1 921 558 visitantes lo que representa un 110% por encima del año anterior en igual fecha, este aumento tuvo lugar de forma progresiva mensualmente, durante todo el año a excepción de los meses de septiembre y octubre. Catorce grupos hoteleros internacionales con contratos de gestión y administración operan 60 instalaciones que suman unas 21 818 habitaciones, casi 2 000 de estas en siete hoteles capitalinos. Se encuentran en explotación 5 571 capacidades pertenecientes a empresas mixtas, 674 de ellas también en La Habana.

Cuba está conectada con 43 ciudades del mundo mediante 102 líneas aéreas y mantiene en funcionamiento diez aeropuertos internacionales, de estos el más importante y moderno en Ciudad de La Habana; en tanto la conexión por mar se establece gracias a diez marinas, entre estas las capitalinas Tarará y Hemingway. Hay además tres terminales de cruceros ubicadas en La Habana, Santiago de Cuba y Cienfuegos. (Quintana y Col, 2005 Camacho, 2008) Los principales mercados se comportan en orden de importancia como sigue: Canadá, Inglaterra, España, Alemania, Italia, Francia y México. (Ver anexo V) Desde principios de la década de los 90 del siglo anterior, cuando cobró auge el turismo en el país, se han creado miles de nuevos empleos, representativos del 9 % de la fuerza laboral cubana, que en su mayoría posee al menos 12 grado de educación y un 21,4 % tiene nivel universitario (existen 19 centros de altos estudios turísticos). Cuba es miembro de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Organización de Turismo del Caribe (CTO). Además, trabaja en conjunto con sus vecinos del Caribe para hacer del área un solo

destino, estrategia en la cual se inscribe la creación de la Zona Sustentable de Turismo, la primera del mundo y aprobada por la Cumbre de Jefes de Estado y Gobierno de la Asociación de Estados del Caribe. En materia de la formación del personal, Cuba es, además, miembro de la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería y Turismo (CONPEHT).

#### **1.4 Producto**

La base de la existencia de cualquier organización es el producto o servicio que ofrece a la sociedad. Las compañías que cumplen las necesidades de los clientes con productos o servicios atractivos, útiles y de alta calidad encuentran clientes, aquellos que no lo hacen, no sobreviven. Por ello una decisión crítica es la selección, definición y diseño de los productos. El objetivo de una decisión de producto es la de cumplir las demandas del mercado con una ventaja competitiva.

El producto constituye la base de todo el sistema de marketing, tener un diseño de producto adecuado, es la actividad más importante. Para el marketing el producto es mucho más que el producto físico. El especialista en marketing analiza el producto desde la perspectiva del consumidor, por tanto el producto no es aquello que se vende, sino aquello que se desea comprar. (Serra, 2003) Philip Kotler, 1992 define como producto a todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

Por tanto conocer el mercado es importante y dominar las características del producto turístico es vital para una política de mercadotecnia. Saber presentar el producto, ofertarlo en el momento oportuno, combinarlo, relanzarlo bajo nuevas condiciones, crear nuevos productos, forman parte de los aspectos a considerar en el mix del producto turístico (Krapf, 1953; Boullon, 1998; Serra, 2003; Machado, 2007)

El concepto de producto turístico es fundamental para la gestión en todos los sectores e instituciones que van a formar parte del "sistema turístico" (Smith, 1994; Nybert, 1995), y adquiere una importante implicación para el marketing de las empresas del sector en general.



Pero además, es de gran relevancia para la planificación y desarrollo de los aspectos sociales de los lugares, a los que llegan los turistas (Pearce, 2000) y para la "factibilidad" de los estudios que se realicen (Spotts, 1997)

Las decisiones sobre producto son un punto central en toda actividad de marketing, alrededor de las cuales los demás componentes del marketing–mix son organizados (precio, promoción, distribución)

El producto es el conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable, además de tener un nombre descrito. Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles y que el cliente puede aceptar como satisfactorio de una o más necesidades (Serra, 2003)

De hecho, la estrategia de marketing con respecto a los productos turístico, a medio y largo plazo, centran su interés en el posicionamiento del producto, desarrollo y mejora del mismo, a partir de identificar las necesidades y deseos del público objetivo (Dann, 2000)

El producto turístico está conformado por aquellas ofertas de diferentes tipos, que se preparan para ser brindadas al turista mediante el empleo de diferentes tecnologías y/o instalaciones en el marco funcional del producto como tal, y que resultan capaces de motivar visitas a un lugar, que pudieran ser de corto tiempo hasta de varios días, para satisfacer un interés o necesidad específica de determinados servicios, recreativos, naturales, culturales, u otros, o una combinación de varios de ellos. (Serra, 2003)

Algunas de las principales necesidades que satisfacen los productos turísticos se refieren a: la distracción, el placer, esparcimiento, disfrute de la naturaleza; el contacto social, acercamiento a los valores de la historia y a los atractivos de la cultura y el arte; conocer diferentes formas de vida; disfrutar espectáculos deportivos y practicar deportes; motivos de religión y culto; intereses científicos; búsqueda y disfrute de ambientes de tranquilidad y seguridad; procura de salud física y mental; realizar aventuras; hacer negocios, en fin, la búsqueda del cambio, de lo diferente, lo desconocido.

El producto turístico está compuesto por una serie de actividades y servicios relacionados con el alojamiento, la alimentación, el transporte, la compra de productos locales y las giras turísticas, paseos, deportes, recreación, etc., que representan los posibles actos de consumo del turista. Todas estas actividades están subordinadas al motivo del viaje, (negocios, salud, familia, descanso,

reuniones, etc.) constituyendo el factor principal que determina el flujo turístico hacia un destino, incluyendo, además, el tiempo libre disponible, el presupuesto de dinero, la distancia entre el emisor y el receptor y la calidad del servicio ofertado. Estas ofertas permiten la realización de la producción turística a través de la prestación del servicio.

La oferta del producto turístico fundamentalmente se presenta como un paquete turístico que organiza un conjunto de servicios preestablecidos incluidos en un solo precio. Por supuesto el producto turístico se puede comprar a la medida de las demandas especiales del cliente. La oferta la manejan solamente las empresas turísticas, los agentes de viajes y los touroperadores, mientras que el producto no solo lo poseen empresas turísticas sino también empresas no turísticas en otras ramas concretas de la economía.

El producto turístico está concentrado en determinados lugares, no va hacia el cliente para su consumo, sino al revés, es el cliente el que se traslada para poder disfrutar del producto; aquí radica la importancia de la imagen y de la representación que se haga el cliente del producto, dado que no puede conocerlo prácticamente si no se traslada a él. Generalmente está vinculado con la estacionalidad, siendo preferente para unos turistas una etapa que otra, periodos tradicionales de vacaciones, días festivos, etc.

Un producto turístico, es un conjunto de elementos tangibles e intangibles que hacen del viajar, una experiencia atractiva, exclusiva, original e interesante para los turistas. (Colina, 2006)

Serra, 2003 por su parte define como producto el conjunto de beneficios que el cliente piensa recibir. No es sólo el producto físico como las habitaciones, la comida, atracciones, sino que es también la forma en que el cliente observa cómo se utilizan esos productos físicos para su beneficio o disfrute.

Es importante adoptar una orientación al mercado, en lugar de una orientación al producto, ya que ello permitirá ofrecer al cliente lo que quiere disfrutar a través de los productos.

En última instancia el producto es todo aquello que contribuye a la satisfacción de los clientes o consumidores; por tanto, lo que se vende son satisfacciones que esperan obtenerse mediante el consumo de ese producto, cuya utilidad depende de su capacidad para satisfacer una necesidad.

Se define para esta presente investigación el siguiente concepto de **producto turístico**:

El producto turístico es un conjunto de servicios (tangibles e intangibles), compuesto por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística, para garantizar:

- ✓ Ofertas que motiven visitas para satisfacer NECESIDADES
  - Físicas- Descansar, ejercitarse.
  - Vivenciales- Contactos con culturas, escenarios.
  - Simbólicas- Compartir con personas de la misma esfera y posición.
- ✓ Atractivos naturales y/o socio culturales que se ofertan a través de los SERVICIOS y ACTIVIDADES apoyadas por Tecnologías:
  - Alojamientos, Restaurantes, Transportes,
  - Comunicaciones, opcionales y otros servicios (Julio Muñiz, Conferencia Magistral UCLV 2009)

### **1.5 Clasificación de los productos turísticos** (Según Martín, 2006)

El producto turístico “viajes”: El turismo se “materializa” cuando un cliente potencial viaja. Desde este punto de vista, la preparación del producto viaje para la venta es una acción fundamental que ocurre en los puntos de emisión (mercados o países emisores). Los productos denominados como “viajes” tienen como presentación y entrega al momento de la compra (o posterior pero antes de iniciarse el viaje) a un soporte físico (papel o informático) que representa los futuros servicios a recibir.

La organización de servicios (de varios tipos) en un viaje o “tour”, llamados corrientemente en español como viajes combinados o paquetes (en inglés: “packages”), es lo que constituye el fundamento de la llamada “industria turística”. Además de los servicios completos en el destino, incluyen los traslados aéreos o marítimos (en el caso de Cuba), los seguros y otros servicios en el país emisor. También se incluyen en este concepto los recorridos, circuitos o rutas turísticas (utilizadas fundamentalmente por turistas individuales).

El producto turístico “instalaciones”: Comprende los productos que también se denominan como “facilidades” o “equipamiento”. Abarcan un amplio abanico de servicios como: el alojamiento, el servicio de alimentos y bebidas y las diversas formas de transportación. También se incluyen las instalaciones dedicadas a la

realización de actividades recreativas o de ocio, incluyendo las facilidades para la potenciación en el uso de ciertos atractivos (por ejemplo, un centro de información en un parque natural).

Los productos turísticos “territoriales”: Este tipo de producto tiene una consideración peculiar. Todos los productos vinculados a las instalaciones y el uso de atractivos se generan y son operados sobre un espacio geográfico o físico determinado. Por ello, la clasificación de corte territorial se usa para su relación directa con el marketing y las ventas, dado que los clientes viajan a un lugar o “destino turístico”.

El producto turístico “integrado”: actividades y modalidades: A fines de los años '80 e inicios de la década de los '90 se definía al producto turístico integrado como la combinación de atractivos, facilidades y accesos (esto último referido a las condiciones de infraestructura – viales, aeropuertos - más los medios de transporte para arribar a los destinos o sitios turísticos). Los atractivos se ven hoy de otro modo, tomando en cuenta que se consideran incluso combinados con las facilidades y los accesos.

Lo más importante a considerar en relación con las actividades turísticas es que, a partir de ellas, se definen las modalidades turísticas que también comúnmente son denominados “productos turísticos”. Hay autores que señalan la importancia de los atractivos como la base de las modalidades turísticas: “son los atractivos, ya sean naturales, artificiales o de eventos, los que proporcionan la motivación inicial para llevar a cabo una visita”.

Motivación significa la causa o motivo de realizar algo (en este caso un viaje), pero también ha significado, en los procesos de conceptualización del turismo, un conjunto de actividades a ejecutar. (Martín, 2006)

Esto enlaza las motivaciones con el concepto de modalidades turísticas. El mismo autor reconoce tres grandes tipos de motivaciones de viajes: ocio, negocio, otros.

Los viajes pueden desarrollarse en diferentes tipos de destinos turísticos o en variadas modalidades.

Hoy existen multi-motivaciones (las personas viajan con más de un propósito a la vez) por lo que se deben preparar multi-productos para lograr la más amplia satisfacción.

Las combinaciones de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas son denominados destinos turísticos.

### **1.5.1 Niveles del producto**

Según Kotler se distinguen tres niveles de producto: el producto básico o nuclear: es el servicio o beneficio básico que busca el cliente; el producto tangible: comprende la oferta comercial, es decir lo que será ofrecido al consumidor a un precio en un momento dado; y el producto aumentado: constituye la oferta global, una serie de valores añadidos por encima de lo que espera el cliente.

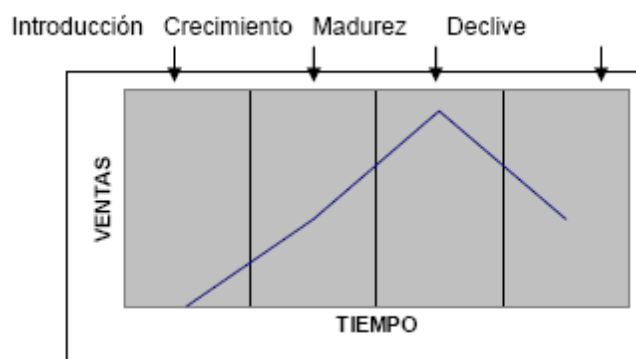
### **1.5.2 Posicionamiento de productos turísticos**

Si se quiere que un servicio sea percibido de forma distinta, este debe ser diferenciado del resto. La percepción que tienen los consumidores de un determinado producto es lo que se denomina imagen, que es la representación en la mente del cliente de los atributos y beneficios percibidos del producto. La imagen de un mismo servicio puede ser distinta en los diferentes segmentos de mercado. Cuando se comparan imágenes de distintos productos se llega al concepto de posicionamiento, el posicionamiento que se refiere al lugar que ocupa un producto, según la percepción del consumidor (Serra, 2003)

### **1.5.3 Evolución de los productos turísticos**

Un concepto de gran importancia en el proceso de su comercialización es el ciclo de vida del producto, por cuanto el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia cambian a lo largo del tiempo en el que el producto se comercializa. Estos cambios condicionan el diseño y afectan el desarrollo de la estrategia de Marketing, lo cual significa que la explicación de las tendencias en el comportamiento del producto, a lo largo de su vida, pueda contribuir a un mejor diseño y desarrollo de la estrategia comercial.

Una representación gráfica relativa a la historia de venta del producto desde el momento en que se introduce al mercado hasta que sale del mismo.



**Introducción:** Comienza con el lanzamiento de un nuevo producto, es decir, cuando el nuevo artículo se hace accesible por primera vez para la compra en el mercado. Las principales metas en esta etapa son: ser los primeros en ganar aceptación y ganar distribución inicial. Se necesita promoción para informar a los compradores comerciales acerca de la disponibilidad. En esta etapa introductoria, las utilidades son negativas o bajas debido a las pocas ventas y el fuerte gasto de distribución y promoción.

**Crecimiento:** Si el nuevo producto es satisfactorio para el mercado, las ventas empezarán a ascender en forma considerable. Durante este período los precios tienden a permanecer como están o caen sólo en forma leve, en tanto la demanda tiende a aumentar con cierta rapidez. La empresa mantiene sus desembolsos en promoción al mismo nivel o a otro ligeramente superior para enfrentarse a la competencia y continuar educando al mercado.

**Madurez:** Es típico de esta etapa el mayor número de competidores, de formas de productos competitivos y de marcas.

Esta etapa puede dividirse en tres fases:

1. Madurez y crecimiento: Aquí la tasa de crecimiento de ventas comienza a declinar debido a la saturación de distribución. No existen canales nuevos de distribución que llenar, aún cuando algunos compradores rezagados continúan entrando al mercado.
2. Madurez estable: Cuando las ventas se nivelan sobre una base per cápita debido a la saturación del mercado. La mayoría de los consumidores en potencia han probado el producto y están demandando reemplazos.
3. Madurez decadente: El nivel absoluto de ventas comienza ahora a declinar cuando algunos clientes cambian a otros productos o sustitutos.

**Declinación:** La mayoría de las formas de productos y marcas luego de determinado período entran en esta etapa, debido a las siguientes razones: avances técnicos que hacen nacer nuevas clases y formas de producto que se conviertan en efectivos sustitutos, cambios en la moda o en los gustos, costos inferiores de productos importados dañan a los productos nacionales.

El presupuesto de promoción disminuye y quizás también se reduzca el precio para contener la declinación en la demanda. A menos que existan poderosas razones para retener un producto débil, llevarlo adelante, es muy costoso para la firma. Se enfrenta por tanto a un gran número de tareas y decisiones para asegurar el manejo efectivo de sus productos ya decadentes.

### **1.6 Diseño de nuevos productos**

Para diseñar un producto existen varias metodologías, se presentan la que se consideran más apropiadas para aplicar en el sector turístico.

1. Miguel Santesmases, 1992. Marketing Conceptos y Estrategias.
2. Philip Kotler, 1992, Dirección de Marketing.
3. Ramón Martín Fernández, 2003.
4. Antoni Serra, 2003. Marketing Turístico.

**1.6.1 Planificación del Producto**, según metodología de Miguel Santesmases, 1992.

La generación de ideas: la generación de ideas supone una búsqueda sistemática de nuevos productos, acudiendo a una diversidad de fuentes y por medio de distintos métodos o procedimientos.

a) Fuentes de nuevas ideas.

**Clientes actuales.** Los propios clientes de la empresa, que conocen y utilizan sus productos, pueden proporcionar sugerencias sobre nuevos productos o mejoras en los actuales.

**Empleados.** También los empleados de la empresa, y en especial los vendedores, que tienen un contacto directo con el mercado, pueden aportar ideas para desarrollar nuevos productos.

**Distribuidores y proveedores.** Los distribuidores están más próximos al mercado y tienen un mejor conocimiento de las necesidades y problemas de los consumidores, por lo que pueden proporcionar sugerencias para nuevos productos.

Científicos e inventores. La empresa puede disponer de un equipo investigador propio o establecer convenios con la universidad u otros centros de investigación, para desarrollar nuevos materiales, fórmulas o aplicaciones.

Patentes. Hay muchos inventos patentados que pueden ser aplicados para el desarrollo de nuevos productos o pueden sugerir otras ideas.

Competidores. Los productos lanzados por los competidores pueden estimular el desarrollo de otros similares o mejores.

Consultores de marketing. Estos profesionales pueden llevar a cabo investigaciones de mercado que detecten necesidades no satisfechas o latentes que sugieran el desarrollo de productos inexistentes.

b) Métodos para obtener nuevas ideas.

Existe una gran diversidad de métodos o procedimientos para obtener ideas de nuevos productos. Estos métodos van desde los menos estructurados, como los que se derivan de las relaciones habituales entre los clientes y la empresa (conversaciones con vendedores, cartas, etc.), hasta los más estructurados, como las entrevistas y reuniones de grupos de consumidores y de expertos, utilizando técnicas para generar ideas tales como el brainstorming o la cinética. El brainstorming consiste en una reunión de personas (menos de 15) de todo tipo, en la que cada integrante del grupo va exponiendo ideas sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse las ideas expuestas a ninguna crítica por parte de los demás asistentes.

La cinética puede ser considerada como una sesión de brainstorming más estructurada, en la que, mediante un cuidadoso examen de la definición del problema, se especula sobre soluciones posibles.

Cribado de ideas, el cribado de las ideas supone un proceso de reducción de las mismas, mediante el cual se eliminan las que son inviables o pobres. El producto, cuya idea se evalúa, debe ser compatible con la imagen y los objetivos de la empresa. También la empresa debe evaluar la tecnología requerida por el producto, y determinar si es compatible con su experiencia y capacidad técnica actual. Asimismo, debe evaluarse la capacidad técnica legal de llevar a término la idea. Los recursos internos disponibles por la empresa (capacidad de producción, de investigación y desarrollo, almacenaje y recursos financieros), así como los canales de distribución utilizados son factores que



condicionaran también la aceptación o rechazo inicial de la idea de un nuevo producto.

Desarrollo y test de concepto: el concepto del producto consiste en una descripción detallada de la idea del mismo, en términos que tengan significado para el consumidor. El concepto de "producto nuevo" debe estar determinado por el punto de vista del comprador; es decir, en cómo lo percibe. Para que el producto nuevo sea aceptado en el mercado, debe presentar alguna diferencia significativa con respecto a los demás existentes; debe aportar alguna nueva idea no experimentada, o debe tener alguna ventaja de precio o rendimiento.

El test del concepto supone realizar una comprobación de cómo se interpreta y evalúa el concepto del producto, debatiendo con un grupo de consumidores potenciales, sobre los aspectos siguientes: claridad del concepto, distinción de los beneficios, credibilidad de los mismos, mejoras posibles, posibilidad e intención de compra, precio, etc.

Diseño de la estrategia de Marketing y análisis económico: una vez superado el test del concepto, debe desarrollarse una estrategia comercial tentativa para el producto. Este planteamiento debe consistir en una descripción del mercado objetivo y del posicionamiento del producto, y en una previsión de las ventas, participación de mercado y beneficios para el tiempo estimado de vida del mismo. Asimismo, debe hacerse una previsión de la evolución posible del precio y del modo en que se va a distribuir y promocionar el producto.

Después de desarrollar una estrategia comercial tentativa, se evaluará la compatibilidad de la misma con la estrategia de la empresa, en particular, con los objetivos y recursos internos de la misma.

Desarrollo del producto: el desarrollo del producto supone la realización efectiva de un prototipo del producto o de versiones preliminares del mismo, que permitirá comprobar las posibilidades reales de producción, características del producto, costos, rendimiento.

Test del producto: los distintos prototipos del producto nuevo deben probarse por los consumidores potenciales, con el objetivo de comprobar en qué medida el producto físico se adecua al concepto del producto desarrollado. Esta comprobación se denomina test del producto.

Test del mercado: el test del mercado es una comercialización real del producto nuevo a escala reducida. Se efectúa en un mercado limitado, de tamaño

pequeño, pero representativo del conjunto del mercado, al cual ha de dirigirse el producto cuando se lleve a cabo su lanzamiento y comercialización definitiva. Lanzamiento y comercialización del producto: si en todas las etapas anteriores los resultados han sido satisfactorios, el producto se lanzará finalmente al mercado.

Esta prueba es definitiva y es la que permitirá comprobar, de modo definitivo, el grado de aceptación del producto por el mercado, tanto a corto como a largo plazo y, en su caso, la repetición en las compras.

#### **1.6.2 Philip Kotler, 1992, Dirección de Marketing.**

La metodología planteada por Kotler responde a lo siguiente, anexo III.

Generación de ideas, que puede provenir de fuentes internas: empleados en general y fuerza de ventas o fuentes externas: avances tecnológicos, clientes, competencia e imitación (los conceptos ya fueron planteados en la metodología propuesta por Santesmases).

Cribado de las ideas, lo que supone un proceso de reducción de las mismas. (Los conceptos ya fueron planteados en la metodología propuesta por Santesmases).

Definir el concepto del producto y a realizar el test de este concepto (los conceptos ya fueron planteados en la metodología propuesta por Santesmases).

El diseño de las estrategias de Marketing y el análisis económico; ya entonces se desarrolla el producto, el cual se somete a prueba de mercado para su posterior lanzamiento y comercialización

#### **1.6.3 Ramón Martín Fernández, 2003.**

Esta metodología es específica para el sector del turismo. Anexo III.

En este caso se parte de la conformación de un inventario de atractivos visto dentro de la situación competitiva y de mercado, para generar un grupo de ideas.

Proceso de selección y diseño preliminar del producto conjuntamente con un test de concepto (los conceptos ya fueron planteados en la metodología propuesta por Santesmases)

Diseño del producto ajustado al test y se realiza estudios iniciales de viabilidad que incluyen los elementos comerciales, técnicos, económicos, financieros y organizativos.

#### **1.6.4 Antoni Serra, 2003. Marketing Turístico.**

El proceso de desarrollo de nuevos producto comprende:

Generación de ideas: supone la búsqueda sistemática de ideas de nuevos productos, acudiendo a fuentes internas y externas y utilizando varios métodos.

Selección o cribado de ideas: trata de reducir el número de ideas eliminando las que son pobres o inviables.

Desarrollo y test del concepto de producto: descripción detallada de la idea del producto en términos que tenga significado para el consumidor.

Diseño de estrategias de marketing y análisis de viabilidad: se ha de diseñar una estrategia para introducir el producto en el mercado.

Desarrollo del producto y test de mercado: este aspecto se basa en el desarrollo del producto.

Lanzamiento y comercialización del producto: si en todas las pruebas anteriores los resultados han sido favorables el nuevo producto se lanza al mercado.

Una cuidadosa planificación en el diseño de productos no garantiza el éxito del mismo, las principales causas más frecuentes que provocan el fracaso de nuevos productos turísticos son: la Inexistencia de una demanda efectiva, fuerte presión competitiva, errores en el proceso de ejecución del producto y el producto realmente no es percibido por el mercado como un producto nuevo y distinto.

#### **1.7 Tour Operadores y Agencias de Viajes, su papel en el proceso de distribución turística**

Es necesario definir las categorías, sistema y sistema turístico, para comprender el papel que las agencias de viajes juegan dentro de éste último, así como el propio sistema que se genera en su actividad interna.

Sistema: Conjunto de elementos ordenados de acuerdo a cierta estructura y en constante interacción para el logro de ciertos objetivos. Dispone de un mecanismo de autorregulación para mantener el equilibrio y se puede descomponer en subsistemas que a su vez pueden ser considerados como sistema. (Díaz, Linares y Jouve 2002)

Sistema Turístico: Conjunto de elementos o componentes que definen la estructura turística de un espacio, otorgándole homogeneidad: variables

territoriales y ambientales, socioeconómicas, urbanísticas, relacionadas con la infraestructura y el equipamiento turístico. (Díaz, Linares, y Jouve 2002)

El hecho turístico es también un sistema multidimensional de interrelaciones, formado por factores económicos, jurídicos, psicológicos, sociales, políticos, medioambientales y tecnológicos, lo que permite muy diferentes tipos de clasificación en función del criterio de análisis utilizados (dirección del flujo, medio de transporte, capacidad económica, etc.). El enfoque sistémico a la gestión de las agencias de viajes, como empresa mercantil y de servicios, se expresa en la interrelación de las mismas con los subsistemas exógenos y endógenos, como lo muestra López Ángeles, en el curso para Agentes de Viajes. Fuente: López, Ángeles, Curso para Agentes de Viajes. EAEHT, La Habana. 2003.

Las agencias de viajes como bien se expone en el gráfico del Sistema del Turismo, forman parte del subsistema endógeno, es decir, que es un elemento propio de la actividad turística. Forman también un sistema de la misma forma que lo es un hotel, un restaurante u otro de los elementos del subsistema endógeno, por otra parte al vincularse con las propias agencias, los transportistas, la infraestructura general, los recursos naturales, los recursos culturales, los servicios turísticos, etc., se integran a su vez en un sistema más abarcador. El trabajar y concebir toda la actividad turística como un sistema integrado, permitirá brindar un producto-servicio de calidad a los clientes, razón de ser del sector del Turismo. En este sentido las Agencias juegan un papel importante en el proceso de distribución el cual definen Rodríguez (2000); Ayala (2001) y Martín (2003) y como el proceso de transacciones comerciales entre entidades del sector turístico y entre éstas y los clientes finales, Para efectuar este proceso existen dos canales de distribución definidos por los mismos autores: la intermediación tradicional y la info-mediación turística en la actualidad.

La intermediación tradicional puede realizarse de manera directa (ventas directas o sin intermediarios) o a través de canales de distribución. De esta última, la relación más tradicional que existe se da entre las entidades prestatarias de servicios en un destino turístico: Prestatarios (hoteleros, etc.) – turoperadores – agencias minoristas – clientes finales.

Por otra parte, la info-mediación da la posibilidad de tener un sitio WEB de comercio electrónico que acerca realmente los prestatarios a los clientes finales. Hay ahora un nuevo grupo de empresas, llamadas de ventas “on line” o ventas en línea, que pueden estar situadas en cualquier parte (tanto en los mercados emisores como en los destinos receptivos) porque su relación con los clientes es mediante las tecnologías de la informatización.

Atendiendo a la información recopilada en diferentes bibliografías se tiene constancia que el pionero en la organización de viajes fue Thomas Cook<sup>1</sup> en el año 1841. Al organizar una conferencia de antialcohólicos por 15 centavos dólar, entre Loughborough y Leicester, el mes de julio del año 1841. Como consecuencia del éxito de su actividad, la Midland Railway Company le encargó planificar y realizar excursiones para los miembros de las sociedades antialcohólicas y para los niños de la Sundayschool durante los meses de verano de 1842, 1843 y 1844. Hecho que trajo como consecuencia el nacimiento de la primera agencia de viajes, cuyo nombre fue Thomas Cook and Soon. La labor de Cook es ampliamente reconocida en el ámbito turístico, por lo que se le considera el padre del Turismo Organizado. Actualmente existe toda una red con sucursales en las ciudades más importantes de los cinco continentes. A partir de la década de los sesenta, en el siglo XX, sobre todo en los países desarrollados, las agencias de viajes desempeñaron un papel fundamental en la expansión de las corrientes turísticas, y en el advenimiento del turismo de masas, llegando a manejar grandes volúmenes de pasajeros y orientando el crecimiento del turismo hacia determinados destinos, bajo esquemas de venta de servicios integrados a un solo precio.

La evolución de las agencias de viajes, esta estrechamente vinculado con el desarrollo económico y social. En general la industrialización proporcionó importantes cambios, que comenzaron a notarse a partir de los años 50. Por otro lado, surgen los primeros movimientos obreros, que con el tiempo obtendrían logros que repercutirán en el desarrollo del turismo de masas. Al amparo de las compañías aéreas surgen numerosas empresas que se dedican a emular la hazaña de Cook, aunque el ferrocarril y el barco son ahora

---

<sup>1</sup> Thomas Cook. Británico carpintero y misionero bautista

sustituidos por modernos aviones que en poco tiempo llegan a cualquier parte del mundo.

Varios autores consultados ofrecen diversos **conceptos de Agencias de Viajes** los cuales se analizan a continuación:

- Es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren desplazarse y prestatarios, proporcionando orientación y asesoría. (Mulet y Góngora)
- Son empresas mercantiles de servicios que acercan el producto turístico al consumidor. (Fernández y Blanco)
- Es una sociedad mercantil que se dedica de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar viajes u otros servicios turísticos. El papel de la agencia turística es el de intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda y que es productor de bienes o servicios turísticos.
- Empresa de servicios que fomenta e intermedia la realización de viajes y otras actividades turísticas. (Rodríguez, 2000).
- Empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y presentadores de servicios específicos, con fines de lucro proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes (De la Torre, 1995)
- Empresa de Servicios turísticos que actúa como intermediario, en ocasiones entre personas que requieren desplazarse y prestadores de servicios turísticos específicos, proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes. (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, Manual del Puesto de Administración de Agencias de Viajes.)

¿Por qué es una empresa mercantil? Porque dispone de una organización de medios materiales y humanos cuyo principal objetivo es la obtención de lucro.

¿Por qué es de servicios? Porque los medios materiales y humanos de que dispone los utiliza para la prestación de servicios a los consumidores: informando, asesorando y mediando entre los prestatarios de servicios turísticos (alojamiento, transportes, ocio, etc.)

Existen múltiples definiciones respecto a lo que es una agencia de viajes, sin embargo lo importante es que en casi todas están presentes categorías tales como: intermediación, asesorar, organizar, vender, servicios turístico, y cliente.

Categorías que se definen de la siguiente forma según el Diccionario de la Lengua Española:

Intermediación: Acción y efecto de intermediar (poner en relación a dos o más personas o entidades).

Asesorar: Dar consejo o dictamen. Tomar consejo del letrado asesor, o consultar su dictamen. Dicho de una persona: Tomar consejo de otra, o ilustrarse con su parecer.

Organizar: Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados.

Vender: Exponer u ofrecer al público los géneros o mercancías para quien las quiera comprar.

Servicios turísticos: son todos aquellos bienes o productos que son dispuestos para el uso o consumo por parte de una persona que realiza un viaje turístico.

Cliente: Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Este análisis permite definir la Agencia de Viajes como un elemento propio de la actividad turística, ellas definen conjuntamente con el resto de los elementos del subsistema endógeno la imagen del destino al presentar un producto de calidad como lo exigen los visitantes, apoyado con los elementos del subsistema exógeno, que enmarcan la realidad turística (Díaz, 2003; Martín, 2003; Muñoz, 2004). Concepto con el que se trabajará a los efectos de esta investigación ya que permite ubicar las Agencias de Viajes en el sistema turístico y las funciones principales que tiene en este.

Para facilitar el estudio de las Agencias de Viajes, se han realizado diversas **clasificaciones** atendiendo a diferentes criterios, diferentes autores coinciden en clasificar a las Agencias de Viajes atendiendo a los siguientes tres criterios (Foster, 1994; Acerenza, 1997; Díaz, 2003; Martín, 2003; Muñoz, 2004):

- En función del producto-mercado.
- Acorde al reglamento jurídico.
- Según el tipo de actividad.

*En función del producto-mercado:*

- Generales: No utilizan la segmentación como estrategia, atienden al mercado en su conjunto independientemente de destinos, motivaciones u otro factor.

- Especializadas: Utilizan la segmentación a partir de motivaciones o comportamiento en destino de los turistas tales como aventuras, estudios, eventos e incentivos, profesionales, etc.

La gran variedad de la oferta turística junto a las innumerables motivaciones, ha hecho que muchas agencias se especialicen, en determinado producto (turismo de aventura, turismo profesional, turismo cultural, etc.) o en determinado segmento de mercado (tercera edad, deportistas, juvenil, etc.) (Díaz, Linares y Jouve 2002).

*Acorde al reglamento jurídico:*

- Minoristas (Detallistas, Retailer: Venden directamente al público servicios turísticos que prestan o generan otros prestadores. “Son aquellas que, o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas, vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario, no pudiendo vender sus productos a otras agencias de viajes.”
- Mayoristas (Wholesaler): Integran y operan sus servicios turísticos y los venden a través de otras agencias. “Aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al consumidor”
- Mayoristas/Minoristas: Operan o integran sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias y directamente al público. “Son aquellas que pueden simultanear las actividades de los dos grupos anteriores.”
- Dentro de las grandes agencias mayoristas están los Touroperadores como empresas con actividades más abarcadoras.

Partimos de que touroperador, es un anglicismo que puede aplicarse a cualquier agencia de viajes que organiza y opera viajes, pero en la jerga turística este término se aplica en especial a aquellas agencias de viajes que: (Díaz, Linares y Jouve 2002)

- Forman grandes grupos empresariales (integración vertical y horizontal)
- Utilizan transportistas y alojamientos de su propiedad en sus viajes y productos.
- Crean diferentes marcas para sus variados programas de viajes.
- Operan internacionalmente un gran porcentaje de sus viajes.



- Mueven altas cifras de clientes y de ventas.

*Según el tipo de actividad*

- Emisoras (OUTGOING): Radican en los países en donde pretenden vender sus paquetes captando a los turistas. La agencia minorista emisora, es una mediadora entre el turista y los proveedores o prestatarios de los servicios, dándole solución a sus demandas como son: proporcionar información sobre los destinos, reserva de alojamiento y otros servicios, el regreso, etc., además realizar los contactos y gestiones con los prestatarios de servicios (compañías de transporte, alojamientos, alquiler de coches, mayoristas, etc.), bien directamente o a través de sus representantes en los núcleos receptores. Los ingresos de las agencias de viajes minoristas emisoras, provienen de las comisiones que los turoperadores les conceden por la venta de sus productos. Las agencias se convierten en puntos de venta para transportistas, hoteleros y otros, resultándoles menos costosa la gestión.
- Receptivas (INCOMING): Radican en el lugar donde se prestan los servicios turísticos. La actividad de las agencias de viajes receptivas consiste en actuar como representantes de las agencias emisoras ante los prestatarios de servicios de su entorno geográfico y gestionar todas sus peticiones; recibir, acomodar y dar información a los clientes acerca de las posibilidades del lugar elegido para sus vacaciones; solucionar deficiencias y gestionar nuevos servicios que los clientes demanden durante la estancia. Sus ingresos provienen de las comisiones que reciben de los prestatarios de los diferentes servicios.
- Emisoras Receptivas (Mixtas): Realizan las dos actividades. Estas agencias simultanean las actividades de emisión y recepción de turistas. Tienen una importante actividad económica. Por lo general tienen un ámbito amplio de actuación, con gran número de sucursales o contactos con otras agencias para actuar como sus representantes o corresponsales. (Díaz, Linares, y Jouve 2002).

Según Díaz, 2004 las Agencias de Viaje tienen **tres funciones básicas**: Asesora, mediadora y productora.

La Función Asesora consiste en informar y asesorar al viajero sobre las características de los destinos, los servicios, los proveedores y los viajes

existentes, y ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto. (Acerenza, 1997; Colectivo de autores 2000; Díaz, Linares, y Jouve 2002).

**Función mediadora.** Consiste en gestionar e intermediar en la reserva, distribución y venta de servicios y productos turísticos. Como cualquier función intermediaria no es imprescindible en el mercado, pero ejerce un papel necesario de acercamiento del producto al viajero y de multiplicación de los puntos de venta del proveedor. Es una función tradicionalmente ejercida, sobre todo, por las llamadas agencias minoristas, que se materializa en la oferta, reserva, alquiler o venta al viajero de grupos de servicios y productos. (Acerenza, 1997, Colectivo de autores 2000; Díaz, Linares, y Jouve 2002).

**Función Productora** Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos originados por la combinación de diferentes servicios y ofertados por un precio global preestablecido. La “jerga” técnica de las agencias de viajes los denomina también paquetes cuando son programados a la oferta y forfaits o viajes a la demanda cuando son organizados a la medida de cada cliente. Teniendo en cuenta otro criterio, las principales funciones de toda Agencia de Viajes son: informar y asesorar sobre las características de los destinos, servicios y proveedores. Para ello debe contar con amplias fuentes de información y personal profesional preparado que favorezca una comunicación adecuada con el viajero. Gestionar e intermediar en la reserva, distribución y ventas de servicios y productos turísticos. Y por último diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos, o combinar los diferentes servicios, ofertándolos bajo un precio global. (Acerenza, 1997; Colectivo de autores 2000; Díaz, Linares, y Jouve 2002)

### **1.7.1 Las Agencias de Viajes Receptivas**

Las Agencias de Viajes Receptivas surgen en los 70 en Europa y Estados Unidos a partir de que al Tour Operador le era menos costoso disponer de una entidad que se encargara de la operación turística en el destino (recepción en Puerto, aeropuerto, transporte, excursiones etc.)

Una Agencia de Viajes Receptiva es la empresa que proporciona el transporte local, las visitas turísticas y otros servicios en un destino determinado, tanto a los clientes intermediarios (touroperadores), así como a los clientes finales.

Operación de Turismo Receptivo: Son aquellas operaciones que realizan las Agencias Receptivas para atraer a los Tour Operadores internacionales y las Agencias Representadas por ellas, mediante múltiples acciones que son respaldadas por los destinos que acogen las Agencias Receptivas, estas acciones pueden ser: Viajes de Familiarización, ferias convenciones, invitaciones especiales; todo esto dirigido a aumentar la presencia de los mercados emisores. (Acerenza, 1997; Colectivo de autores 2000; Díaz, Linares y Jouve, 2002).

Autores como los antes citados coinciden en que las Agencias de Viajes Receptivas son el Principal Agente Logístico de la Cadena Turística, son las que más información tienen sobre el destino, y las que mejor lo conocen, son las que mantienen un contacto más estrecho con el cliente durante su experiencia turística y en un momento dado pueden darle un valor diferencial al destino. Por ello las Agencias de Viajes Receptivas ocupan un doble rol en la distribución:

Forman parte del canal de prestatarios en el destino.

Pueden tener sus propios distribuidores en el origen como compañeros en la distribución de sus productos.

La Agencia de Viajes receptiva además de asistir al viajero, también crea productos en el destino, es decir el visitante en su viaje puede demandar nuevos servicios y la Agencia de Viajes receptiva debe tener concebido productos que satisfagan estas nuevas necesidades. Estos elementos son los que a grandes rasgos diferencian el trabajo en las Agencias de Viajes receptivas y las emisoras, donde se encuentran situadas, cuales son las necesidades que pueden satisfacer, hacia donde dirigen su oferta.

En el caso de las Agencias de Viajes Receptivas en Cuba según lo establecido por el Ministerio de Turismo las funciones y atribuciones que las mismas tienen están dirigidas básicamente a la relación que deben establecer con los Prestatarios, las actividades de ventas de circuitos, opcionales, programas y las relaciones en cuanto a la asistencia y representación de Tour Operadores extranjeros y Cubanos, así como algunas acciones de Marketing en los Mercados Emisores.

### **1.7.2 Política Cubana a seguir para el diseño de nuevos productos (Política Comercial del Grupo Havanatur S.A. 2007 – 2010)**

- Crear productos nuevos y diferenciados, jerarquizando el medio ambiente, la calidad y la sostenibilidad.
- Complementar Sol y Playa con naturaleza, deportes, aventura, cultura, compras y otras ofertas.
- Potenciar viajes temáticos asociados a la cultura y la naturaleza.
- Desarrollar la Náutica y el Turismo de Salud.
- Especialización de regiones y polos, convirtiéndolos en verdaderos destinos, identificando su producto principal agregando periféricos y complementarios.

El proceso de comercialización constituye el principal componente de la Política Comercial por su carácter integrador del Sistema de Dirección Comercial, denominado en lo adelante SDC. Los elementos del SDC son:

Investigación y monitoreo de mercados.

Planificación comercial

Gestión Comercial

Control comercial

### **1.7.3 Facultades de los receptivos nacionales**

- Suscriben contratos con los prestatarios nacionales: entidades hoteleras, extrahoteleras, transportistas y otros prestatarios de servicios turísticos para la confirmación de los productos que venden a través de los canales de distribución de turismo de los mercados emisores y a través de los buroes de turismo.
- Ejecuta la venta de circuitos, programa turísticos, programas para eventos e incentivos, rentas de autos, venta de boletería, traslados en tierra, servicio de guía convencional y especializados, excursiones y estancias, servicios de transportación terrestre y aéreos, para lo cual suscribe contratos con suministradores de los mercados emisores.
- Vende en el país excursiones (Opcionales) a clientes individuales y directos.
- Brinda servicios de asistencia y representación a turoperadores y agencias de viajes extranjeras.

## **1.8 Conclusiones del primer capítulo**

1. El turismo abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual.
2. Desde el punto de vista del sector turístico podemos conceptualizar al producto como un conjunto de bienes y servicios destinado a satisfacer las necesidades de los turistas, lo cual llamamos Producto Turístico.
3. El turismo es y continuará siendo un factor clave tanto para el desarrollo económico, social y medioambiental de las naciones más ricas del mundo, como para el fomento de aquellas economías menos favorecidas, debido al carácter multiplicador que el mismo tiene.
4. Cuba y en especial Villa Clara se han insertado con éxito dentro del área de América Latina y el Caribe en la actividad turística y aunque queda mucho por hacer en este sentido se presenta como una opción dentro de la mente de muchos clientes en diferentes partes del mundo, incluso en países que son punteros tanto en el turismo emisor como receptor.
5. Necesidad de crear productos nuevos y diferenciados, jerarquizando el medio ambiente, la calidad y la sostenibilidad.
6. El producto “Havanatur Collection”, diferencia sus ofertas del resto de los TT.OO radicados en el territorio nacional
7. Es facultad de los receptivos nacionales la realización de firmas de contratos con los prestatarios nacionales para la confirmación de los productos que venden a través de los canales de distribución de turismo de los mercados emisores y a través de los buroes de turismo.

# CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DEL DESTINO TURÍSTICO  
VILLA CLARA. PROPUESTA DE UN  
PRODUCTO TURÍSTICO PARA EL  
DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA

## **CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO DEL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA. PROPUESTA DE UN PRODUCTO TURÍSTICO PARA EL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA**

### **2.1- Introducción**

Los productos turísticos “territoriales” tienen una consideración peculiar y distintiva, puesto que todos los productos están vinculados a las instalaciones y al uso de atractivos que se generan y son operados sobre un espacio geográfico o físico determinado. Por ello, la clasificación de corte territorial se usa para su relación directa con el marketing y las ventas, dado que los clientes viajan a un lugar o “destino turístico”. Por lo tanto para poder internacionalizar y fijar en el mercado el Destino Villa Clara, se hace necesario conocer sus peculiaridades internas y las características del entorno en el que se mueve; de esta forma se podrían desarrollar productos turísticos novedosos, aprovechando la vía de acceso aérea al mismo; esto permitirá lograr llamar la atención, despertar el interés y por ende provocar el deseo de viajar al destino, lo que redundará en una mayor cantidad de clientes de estancia y de recorrido por el territorio. De esto se deriva la importancia de realizar el diagnóstico del destino turístico.

### **2.2- Diagnóstico de la gestión comercial del Destino de Villa Clara**

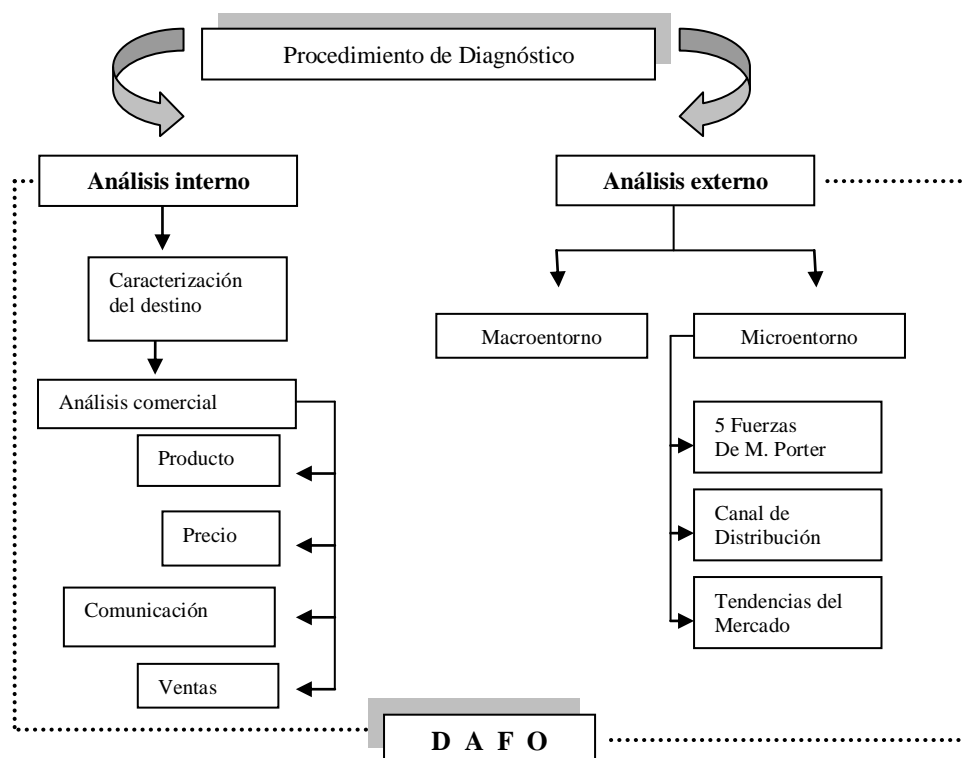
*Diagnóstico* es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer". Es empleado en diversos sectores, como en el empresarial; donde es considerado una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender el pasado y el presente y actuar en el presente y el futuro. Según Moyasevich<sup>2</sup>, el diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio. Tiene como objetivo principal visualizar, detectar y explicar la situación actual del mismo, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes y débiles con repercusiones en las distintas áreas que influyan en él y plantear las conclusiones y recomendaciones para proponer un mejoramiento en base a la situación real.

---

<sup>2</sup> Machado Chaviano E.L; Hernández Aro Y. (2008): Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas. Revista electrónica de la Universidad Austral de Chile “Gestión Turística”, No. 10: 41-57. Disponible en: <http://mingaonline.uach.cl/scielo.php>

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial del destino turístico de Villa Clara que permita identificar los principales problemas que están afectando su avance y que podrían ser controlados con un adecuado y novedoso instrumento de gestión. Para lograrlo se utiliza el análisis comparativo entre períodos y métodos como la entrevista a especialistas, la observación directa, la revisión de documentos y estadísticas del destino.

Se analizaron y compararon varias metodologías de diagnóstico empresarial existentes en la literatura actual (Anexo V) con el fin de determinar cuál era la más adecuada a las necesidades de la investigación. Por lo que para la especificidad de un destino turístico, se ha decidido adaptar la metodología propuesta por Morales (2007), presentándose a continuación.



**Figura 1** Procedimiento de diagnóstico de Destinos Turísticos

Fuente Elaboración propia

### 2.2.1- Análisis Interno

El análisis interno se fundamenta en el estudio descriptivo del estado actual del destino como condición para evaluar el potencial con que cuenta frente al entorno. (González, 2005). Permite identificar fortalezas y debilidades del destino que ayudarán a entender su posición competitiva ante el entorno



actual. Las fortalezas describen los recursos y las destrezas que posee el destino que se diferencia de la competencia. Las debilidades describen los factores en los cuales el destino posee una posición desfavorable respecto a la competencia. Se pretende disminuir las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas.

### **2.2.1.1- Características del destino de Villa Clara**

El destino de Villa Clara se abre al turismo con una propuesta sustentada en la virginidad de sus cayos, más de 17 Km. de paradisíacas playas y su patrimonio histórico cultural que complementa todos los atractivos naturales del territorio. Entre los principales exponentes está el Conjunto Escultórico Comandante Ernesto Che Guevara, tributo al insigne guerrillero y sus compañeros de la Guerrilla que cayeron en Bolivia, los monumentos que recuerdan la decisiva batalla de Santa Clara para el triunfo de la Revolución.

De singular atractivo resultan las Parrandas de la ciudad de Remedios, la octava villa fundada por los españoles en la Isla, todo un derroche de imaginación, luz y color, celebradas cada 24 de diciembre. Verdadero patrimonio de las tradiciones populares constituye la antigua villa, donde pervive una de las más interesantes leyendas cubanas de la época colonial. Su iglesia Parroquial Mayor (siglo XVI) con sus altares barrocos laminados en oro es el exponente más valioso de la ciudad, cuna del insigne músico Alejandro García Catarel. Cuenta además Santa Clara con una de las universidades más antiguas de Cuba, fundada en la década del 50 del pasado siglo.

El territorio villaclareño limita al norte con el océano Atlántico; al oeste con la provincia de Matanzas; al sur con la de Cienfuegos; y al este con la de Sancti Spiritus. Tiene más de 809 231 habitantes (CITMA, 2009); en una superficie territorial de 8 412 km<sup>2</sup>. (Ver Datos integrales de la provincia en Anexo IV)

Por vía aérea se puede arribar a través del aeropuerto internacional Abel Santamaría, en Santa Clara, y por el aeropuerto para aviones de pequeño y mediano porte en Cayo las Brujas. Por tierra se accede a través de la Autopista Nacional y la Carretera Central, que enlazan al territorio con el este y el oeste del país. Por carretera se conecta Santa Clara con otras localidades villaclareñas.

Al noreste de las costas de la provincia más central se encuentran los Cayos de Villa Clara, que formando parte del archipiélago Jardines del Rey, gradual y

sostenidamente se abren al disfrute del turismo. Están formado por un grupo de islotes de blancas arenas y aguas muy limpias, ubicados sobre un mar de sorprendentes tonalidades de verde y azul al nordeste de la central provincia de Villa Clara, muy próximos a la segunda barrera coralina más grande del mundo. Todo un paraíso con más de 17 Km. de playas, y con temperaturas que oscilan entre los 24 y los 26 °C.

Son los únicos cayos en Cuba donde sus tres principales islotes están unidos por un vial construido sobre el mar, de 48 Km. de largo y 45 puentes, que facilita el acceso a tierra firme, galardonado con el Premio Iberoamericano Puente de Alcántara por su construcción que tiene gran importancia cultural, tecnológica, estética, funcional y social, además de calidad técnica, perfección alcanzada en la ejecución del proyecto y gran respeto al medio ambiente, pues atraviesa la Bahía de Buenavista, Reserva Natural de la Biosfera.

El refugio de fauna de los Cayos de Villa Clara abarca una superficie de 77 844 hectáreas, hábitat también de 248 especies de plantas.

Sus más preciadas joyas son los cayos Las Brujas, Ensenachos y Santa María, sorprendentes parajes de increíbles paisajes virginales, donde la vegetación autóctona da paso a playas de fina arena y aguas cristalinas. Sitios ideales para el deleite del sol, la playa, las actividades náuticas y múltiples opcionales que hacen posible al turista disfrutar en familia.

Actualmente existen en estos cayos 3422 habitaciones, distribuidas en los hoteles Villa Las Brujas, Occidental Royal Hideaway Ensenachos, Meliá Cayo Santa María, Sol Cayo Santa María, Meliá Las Dunas y Barceló Cayo Santa María Beach & Resort, exceptuando el primero, todos los demás operan bajo la modalidad Todo Incluido. Para diversificar el producto turístico del destino de sol y playa y lograr su integralidad, desde todos ellos se organizan múltiples seafarys a cayos cercanos o excursiones submarinas a los coloridos fondos cubanos, reconocidos entre los más diversos y mejor conservados del planeta.

La conservación de la biodiversidad en total armonía con el desarrollo del destino confiere a los Cayos de Villa Clara un lujo natural que los convierten en un sitio perfecto para los amantes de la cálida naturaleza caribeña.

### **2.2.1.2- Planta hotelera del Destino Villa Clara**

★ **Hotel Santa Clara Libre**, ubicado en el centro histórico de la ciudad, destacándose un producto turístico de ciudad, categoría dos estrellas,

perteneciente al Grupo Hotelero Islazul, con 166 habitaciones. Se destaca por su exquisita cocina para satisfacer los gustos de la cocina internacional. Posee un restaurante especializado en comida italiana.

\* **Hotel Los Caneyes**, ubicado a 2.5 Km. del Conjunto Escultórico Comandante Ernesto Che Guevara, clasifica como hotel de ciudad, especializado en el turismo de recorrido, categoría 3 estrellas, con 96 habitaciones, y perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán. Es clasificado por los TT.OO (Turoperadores) como la mejor cocina de la ciudad. Se especializa en los almuerzos de los grupos que transitan por la ciudad; y constituye para Havanatur el segundo proveedor en Cuba para almuerzos en tránsito, posee discoteca y un escenario turístico para desarrollar fiestas campesinas.

\* **Hotel Villa La Granjita**, hotel de ciudad, 3 estrellas y situado a solo 4 Km, de la principal vía aérea de acceso al destino, el Aeropuerto Internacional Abel Santamaría, pertenece también al Grupo Hotelero Cubanacán, y se destaca por acoger al turismo de tránsito. Posee sala de fiesta, oferta almuerzos campestres que reflejan la vida campesiña cubana, y que incluyen paseos a caballo y animación con música y bailes campesinos.

\* **Hotel Mascotte**, de la marca Encanto dentro del Grupo Hotelero Cubanacán se distingue por la atención personalizada a los clientes, con 10 habitaciones, amplias y con un mobiliario clásico de la época, siglo XIX, se ubica en el centro histórico de la ciudad de Remedios, Monumento Nacional. Posee magnífica cocina donde puede degustar platos de la cocina internacional, cocina criolla y marina.

\* **Hotel Elguea**, lugar ideal para realizar turismo de mejoramiento de calidad de vida, de categoría tres estrellas, del Grupo Hotelero Islazul, que cuenta con 135 habitaciones. Posee uno de los principales balnearios de agua minero-medicinales del país, y cuenta con equipamiento especializado para hacer tratamientos fango-medicinales, duchas yet, sauna.

\* **Hotel Hanabanilla**, único hotel de naturaleza del destino Villa Clara, categoría dos estrellas, ubicado en el Macizo montañoso de Guamuhaya, lugar ideal para estar en contacto directo con la naturaleza, con la posibilidad de poder disfrutar de caminatas a través de 5 senderos aprobados por Flora y Fauna, además de poder realizar la pesca en la modalidad de Captura &

Suelta, con amplia presencia de peces como tilapia, trucha negra, etc. Pertenece al Grupo Hotelero Islazul.

★ **Hotel Brisas del Mar**, hotel ubicado en la ciudad de Caibarién con la modalidad de sol y playa, cuenta con 27 habitaciones, de categoría dos estrellas y pertenece al Grupo Hotelero Islazul.

★ **Villa Las Brujas**, lugar ideal para el descanso, baños de mar, el buceo y la pesca. Villa categoría tres estrellas, y marca propia del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Es la instalación más antigua del destino, inaugurada en 1998 y es la única del destino que no opera bajo la modalidad todo incluido. Recomendado para familias, grupos y parejas.

Sus 24 cabañas, junior suites, todas de madera y techos de tejas rojas, se erigen en Punta Periquillo, en Cayo Las Brujas; sobre pilotes en las altas rocas de un acantilado, un paraje especial y único, junto a una extensa playa virgen.

La villa posee cerca de 2 Km. de playa de excelente arena y hermosas tonalidades de agua, un restaurante con bar, con una excelente vista al mar, un mirador y con una parte climatizada y otra al aire libre; punto de venta de souvenir, jacuzzi, parqueo, playa privada, cambio de moneda, caja de seguridad.

★ **Hotel Occidental Royal Hideaway Ensenachos**, sorprendente resort con categoría cinco estrellas de lujo y único hotel ubicado en Cayo Ensenachos, que le confiere un sello de exclusividad. Goza de una franja de 2,6 Km. de fina arena y aguas transparentes que se reparten entre las playas Ensenachos y El Mégano.

Es el segundo Resort Todo Incluido de gran lujo ilimitado que la cadena hotelera española Occidental Hoteles opera en el mundo, aunque es propiedad del Grupo de Turismo Gaviota S.A. y comenzó sus operaciones en diciembre del 2005, con exótico diseño y refinado estilo, con el empleo de 48 000 m<sup>2</sup> de mármol. Es un complejo integrado por un edificio principal y tres productos diferenciados: Royal Hideaway, Royal Spa y Royal Villas. Ideal para lunas de miel, bodas, viajes de incentivo y reuniones de trabajo. Concebido para huéspedes a partir de los 13 años de edad.

Posee 506 habitaciones, de ellas 440 estándar, 20 dúplex suites, 46 suites de alto confort, con servicio de mayordomo. Todas disponen de servicio de habitaciones y conserjería.

El hotel pone a disposición del cliente 5 restaurantes (bufé, oriental, italiano, mediterráneo y gourmet); 5 bares, 4 piscinas, un Spa, tres salas de conferencias, teatro para 460 personas, centro de negocios, y la realización de diversos deportes y actividades náuticas, discoteca, biblioteca, buró de turismo, casa de cambio de monedas, cigar bar. Otros son los servicios que no incluye el hotel como tiendas de artículos artesanales, perfumería/joyería, servicios médicos, lavandería, telefonía, renta de autos y motos.

★ **Hotel Meliá Cayo Santa María**, hotel todo incluido cinco estrellas, enfocado al segmento de parejas y es solo para adultos. Propiedad del Grupo de Turismo Gaviota S.A. y gestionado por la cadena española Sol Meliá. Comenzó a brindar servicios al turismo en diciembre del 2003.

Su diseño arquitectónico retoma los elementos más singulares de Remedios. Cuenta con 358 habitaciones, de ellas 356 estándar y 2 suites, y 3 están acondicionadas especialmente para discapacitados. Todas tienen servicio de habitaciones.

El hotel cuenta con 4 restaurantes (bufé, mediterráneo, italiano y cubano), 5 bares, 3 piscinas, un SPA, y con facilidades para la realización de deportes y actividades acuáticas y terrestres.

Se brindan otros servicios que el cliente debe pagar en efectivo como tiendas, peluquería, doctor, lavandería, masaje, servicios de SPA, renta de autos y motos.

★ **Hotel Sol Cayo Santa María**, resort todo incluido y categoría cuatro estrellas, ideal para el disfrute de unas vacaciones en familia. Propiedad del Grupo de Turismo Gaviota S.A. y gestionado por la cadena española Sol Meliá. Inició sus operaciones en diciembre del 2001.

Sobresale por la decoración natural en sus espacios abiertos. Ofrece un singular producto, la Villa “Zaida del Río”, confortable cabaña Ultra Todo Incluido de categoría cinco estrellas y con acceso privado a la playa y al hotel.

Se ofrecen al cliente 301 habitaciones, de ellas 298 estándar doble, 2 suites, y una villa, existen también 3 habitaciones debidamente equipadas para discapacitados.

El hotel posee 4 restaurantes (bufé, cubano, italiano y comida ligera), 5 bares, 3 piscinas (1 para niños), baby Club, mini Club, salón de reuniones, y facilidades para practicar deportes y actividades náuticas.

### ★ **Hotel Meliá Las Dunas**

Hotel cinco estrellas todo incluido, es el mayor resort de Sol Meliá en Cuba. Es propiedad del Grupo de Turismo Gaviota S.A y gestionado por la cadena española Sol Meliá. Comenzó sus operaciones en diciembre del año 2006.

Recrea dos ambientes, uno destinado al segmento de familias y otro al de parejas. La vida converge al centro del hotel, con un espacioso lobby, y a continuación un bulevar con su plaza principal, palapas intermedias, gazebo de novios, restaurantes, tiendas, heladería y beer garden.

Posee un total de 925 habitaciones, de ellas 730 standard, 176 standard superior y 19 suite; 34 habitaciones tienen vista al mar. Es de destacar que existen 9 habitaciones para discapacitados, con los equipamientos necesarios para estas personas.

El hotel ofrece incluido servicio de habitaciones, cambio de monedas, club house, gimnasio, jacuzzi/hidromasaje.

Se ofrecen otros servicios que el cliente debe pagar en efectivo como tiendas, peluquería, doctor, lavandería, masaje, servicios de SPA, renta de autos y motos.

Cuenta con 7 restaurantes (bufé internacional, bufé criollo, restaurante romántico, italiano, ranchón de playa, marinero, parrillada); 7 bares, una heladería, salón de reuniones, anfiteatro, discoteca.

El cliente puede disfrutar de 4 piscinas, 3 para adultos y una para niños; de una serie de deportes terrestres y acuáticos, así como actividades específicas para adultos y para niños. Para estos últimos hay además miniclub y clubes.

### ★ **Barceló Cayo Santa María Beach & Resort**

Es el más joven de los hoteles del destino, y es el único administrado por la cadena española Barceló y será en un futuro el hotel más grande de Cuba. Es cinco estrellas, todo incluido, comenzó a operar en diciembre del 2008, y cuenta en la actualidad con 1308 habitaciones, de un proyecto mucho más ambicioso. Es propiedad del Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Posee 4 restaurantes (Buffet, Marinero, Italiano y Grill de Playa), 4 bares, discoteca, tiendas de souvenir, una piscina con jacuzzi y área para niños, un centro de negocios (servicio de teléfono, Internet y fax), 2 salas de conferencias y un Baby Club, entre otras facilidades. Ofrece también a los clientes, servicio

de renta de auto, buró de turismo, servicios médicos, cambio de moneda, servicio de niñera, lavandería y servicio de habitaciones 24h.

Este resort contará con un total de 2740 habitaciones divididas en 4 hoteles; un Club Premium, con habitaciones y servicios para los clientes más exigentes; además de un pueblo turístico, único en Cuba, en tamaño y oferta de servicios gastronómicos, con centros comerciales, de salud y belleza, que darán apoyo a los hoteles del Resort.

Entidad/Instalación	No. de hab.	Producto
<b>Cubanacán</b>	<b>177</b>	
Villa La Granjita	71	ciudad
Hotel Los Caneyes	96	ciudad
Mascotte	10	ciudad, cultural, histórico
<b>Islazul</b>	<b>426</b>	
Hotel Hanabanilla	125	naturaleza, ecoturismo y eco aventura
Hotel Santa Clara Libre	166	ciudad
Hotel Elguea	135	salud
<b>Gaviota</b>	<b>3422</b>	
Villa Las Brujas	24	sol y playa, turismo especializado
Hotel Ensenachos	506	sol y playa
Sol Cayo Sta. María	301	sol y playa,
Meliá Cayo Sta. María	358	sol y playa
Meliá Las Dunas	925	sol y playa, bodas y lunas de miel
Barceló Cayo Sta. María	1308	sol y playa

### 2.2.1.3- Red extrahotelera del Destino Villa Clara

#### 2.2.1.4- Transporte Turístico

Para realizar los recorridos en el destino turístico y por los diferentes lugares de interés se posee una amplia gama de servicios de buses turísticos, autobuses, servicio de taxis, renta de autos, minibuses, jeeps 4x4, y motocicletas; además se cuentan con autobuses para realizar viajes nacionales y entidades que realizan vuelos charters domésticos y de aerotaxis dentro del territorio nacional.

\* **Transtur:** empresa transportista oficial del turismo en Cuba, con más de 25 años de experiencia. Ofrece servicios de renta de autos y alquiler de taxis y ómnibus, además cuenta con servicios de remolque, auxilio en la vía, mantenimiento y reparación de equipos de transporte y otros medios. La capacidad de transportación a través de ómnibus es de 376 plazas, divididas

en 3 ómnibus 5 estrellas de 44 plazas, y 1 de 40 plazas; 4 de 29 plazas, 2 de 22 plazas, 2 de 16 plazas y 3 micro de 6 plazas. Cuenta además en el territorio con 140 autos distribuidos en 6 puntos de renta de la provincia y 2 carros de asistencia técnica en la vía. Dentro de su objeto social también figura la renta de autos de alquiler, contando con:

★ **Cubacar:** empresa rentadora de carros, con una amplia gama de vehículos en buen estado técnico, con alto confort y calidad para satisfacer las necesidades más diversas. Los clientes pueden escoger desde carros económicos hasta de lujo, incluyendo servicios de limosina. Pertenecen a ella entidades como Havanautos y Rex; Sus servicios fundamentales son: rentas de autos; renta lineal y rentas con chofer.

★ **Transgaviota:** Es la empresa del Grupo de Turismo Gaviota S.A. concebida para satisfacer los servicios de transportación y renta de vehículos al turismo internacional. Esta agencia transportista tiene entre sus principales servicios:

- Transportación terrestre y de paquetería asociada a la transportación de pasajeros.
- Servicios gastronómicos a bordo de sus medios.
- Arrendamiento de medios de transportación terrestre vinculados al turismo.
- Servicios de remolque, auxilio en la vía, mantenimiento y reparación de equipos de transporte y otros medios.
- Asistencia técnica, dentro del territorio nacional en las actividades de transportación y arrendamiento.

La transportación turística en ómnibus y el arrendamiento de autos constituyen sus servicios estrellas. Para la renta cuenta con 238 automóviles de diferentes marcas y modelos, 127 motos y 222 bicicletas.

#### **2.2.1.5- Red de restauración:**

Sucursal Palmares: está representada por 40 instalaciones que prestan servicios fundamentalmente en el corredor turístico Santa Clara-Caibarién aunque se representan en otros municipios. Su red cuenta con la presencia de:

##### ★ **Restaurantes**

- La Concha, ubicado en la ciudad de Santa Clara a solo 400 metros del Centro Escultórico Comandante Ernesto Ché Guevara. Diseñado para ofertar un servicio de Restaurante-Bar-Cafetería, con una oferta de platos



de cocina criolla e internacional y especialidad de la cocina italiana y capacidad para 92 personas.

- Dinos Pizza: en la ciudad de Santa Clara, ambos con capacidad para 40 pax, situados en la ciudad de Santa Clara y en Caibarién, especializado en comida italiana y mariscos.
- Villa Blanca, sito en la ciudad de Caibarién y capacidad para 150 personas.
- Curujey: situado en la finca de igual nombre, entre las ciudades de Remedios y Caibarién, con capacidad para 90 personas, especializado en comida criolla, donde el cliente puede disfrutar de ofertas que reflejan la vida de un campesino cubano, como son casa de campesino, escalamiento y desmoche de la palma real, degustación de frutas y de guarapo elaborado en forma manual, paseos a caballo, degustación de café criollo, observancia de aves y animales de corral entre otras opciones.

★ **Cafeterías**

- Cafetería Europa, ubicada en el Boulevard de Santa Clara con capacidad para 24 personas.
- Cafetería Gran Rey, en la ciudad de Sagua la Grande (Frente al Parque), con capacidad para 60 personas.
- Cafetería El Louvre, en la ciudad de Remedios con capacidad para 50 personas.

★ **Centros nocturnos**

- Centro Nocturno Club Boulevard de Santa Clara, con capacidad para 100 personas, ofrece una oferta cultural variada para cada día de la semana. Los Espectáculos Artísticos son variados y se presentan las noches temáticas, con música en vivo, siendo el tema principal la música cubana, acompañada además de música internacional y del ayer.
- El Güije, ubicado en la ciudad de Remedios, con capacidad para 80 personas , donde se ofertan espectáculos nocturnos basados en las leyendas de la ciudad de Remedios, y se ofertan bebidas alcohólica autóctonas de la zona.

Palmares ofrece además del Parque de diversiones “Arcoiris”, ubicado en las afueras de la ciudad, ofertando diversas opciones gastronómicas y recreativas, tanto para niños como para mayores.

\* **Rápidos de CIMEX:** distribuidos en los 14 municipios de la provincia, tienen como puntos fuertes la comida rápida (Fast Food), gran variedad de su oferta, precios competitivos, locales climatizados.

#### **2.2.1.6- Lugares de interés histórico, arquitectónicos, recreativos paisajísticos y turísticos**

\* **Conjunto Escultórico El Centro Escultórico Comandante Ernesto Che Guevara,** obra arquitectónica concebida para rendir tributo al legendario Guerrillero Heroico, en ella se encuentra el Memorial (donde yacen eternamente sus restos y los de sus compañeros de lucha, caídos junto a él en Bolivia), el Mausoleo (donde reposan los combatientes pertenecientes al segundo frente Campaña de las Villas caídos en la lucha por el derrocamiento de la Tiranía Batistiana y los que han fallecidos después de este acontecimiento por muerte naturales o otras causas), estos dos lugares se han convertido en sitios obligados a visitar por todos los turistas que arriban a la Región Central (2 500 397 desde 1989 a Agosto 2010), rebasándose la cifra del millón de visitantes.

\* **Monumento al Tren Blindado,** sitio donde tuvo lugar el hecho histórico decisivo para dar el golpe final en la batalla de Santa Clara, Segunda Comandancia del Ché.

\* **Casa del Tabaco, Ron y Café “La Veguita”,** lugar sumamente agradable con una magnífica presencia, situado en frente de la Fábrica de Tabaco de la Ciudad de Santa Clara. Buen lugar para realizar compras, fumar un buen tabaco o tomar un sabroso cóctel u otro tipo de Bebida. Por las noches, se realizan noches del Habano y poseen Salón VIP.

\* **La ciudad de Remedios,** Monumento Nacional, es la octava villa fundada por los Españoles entre 1515 y 1524, en ella se mantienen las más genuinas y originales obras arquitectónicas de esa época colonial, que atesoran reliquias históricas y valores culturales de relevancia como la Parroquia Mayor, La Iglesia del Buen Viaje, La Casa de las Arcadas, la del Alférez Real, El Hotel Mascotte, la casa natal de Alejandro García Caturla, hoy Museo de la Música y el museo de las Parrandas, esto unido a las tradiciones culinarias, musicales y las internacionalmente conocidas Parrandas Remedianas con sus changuises, carrozas, trabajos de plaza, fuegos artificiales la potencian, en grado sumo, para ser ofertada al turismo en general.

Siendo las principales ofertas actuales en la Región: Turismo de Ciudad; Turismo Cultural e Histórico; Ecoturismo y Eco aventura; Náutica con Buceo, Pesca en Agua dulce y Mar, Turismo de Sol y Playa y Turismo de Salud.

- \* **El Polo Científico de la Universidad Central.**
- \* **Museo Provincial de Historia.**
- \* **El Centro Comercial Expocuba.**
- \* **Teatro La Caridad.**
- \* **Complejo cultural El Mejunje.**
- \* **Fondo Cubano de Bienes Culturales.**
- \* **Museo de Artes Decorativas.**
- \* **Casa de la Ciudad.**
- \* **Obelisco al Papa Juan Pablo II, en recordación a su visita histórica a la ciudad de Santa Clara en enero de 1998.**
- \* **Marina Gaviota Cayo Santa María**, se encuentra ubicada en Cayo Las Brujas, y posee 24 atraques con un muelle de 48 m, dentro de sus atractivos turísticos están las barreras coralinas, el sol y la playa que hacen disfrutar de una naturaleza de lujo. Comercializa las actividades y servicios náuticos incluyendo buceo recreativo, pesca de altura, motos acuáticas, excursiones en catamarán y puntos náuticos. Los principales atributos de los productos son calidad y belleza de los cayos, confort de las embarcaciones, seguridad del cliente en el mar, variedad y calidad del servicio gastronómico, así como la puntualidad del servicio. El principal canal de distribución para llevar los productos a los clientes es a través de la agencia de viajes Gaviota Tours y la red de venta que ella dispone formada por los representantes de los TTOO y agencias de viaje y los buroes de venta.
- \* **Pueblo hotelero Barceló Santa María:** ofrece servicios de restauración, con 3 restaurantes especializados: italiano, gourmet y japonés; 4 bares, heladería, salón de SPA, discoteca, tiendas, bolera con juego de bolos y mesa de billar.

#### **2.2.1.7- Agencias de Viajes**

- Havanatur
- Cubatur
- Viajes Cubanacán

- Paradiso
- Ecotur
- Gaviota Tours
- Infotur

Estas agencias ponen a disposición de los clientes los siguientes servicios: circuitos turísticos, estancias, excursiones, transfer, renta de auto, boletería internacional, y aérea interna, turismo especializado, turismo de eventos, turismo de incentivos, servicios de guías de turismo, representación de TT.OO, y AA.VV de cualquier mercado emisor a Cuba, y sistema integral de asistencia personalizada al viajero. De todas estas ellas se destaca Havanatur, como Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes, líder indiscutible de emisión de turismo hacia Cuba, y único con receptivo propio. Cuenta con oficinas en Santa Clara, Caibarién, y en los hoteles de Cayos de Villa Clara.

Dentro de la principales excursiones turísticas se encuentran Remedios Ciudad Colonial, Tren de Vapor, Santa Clara-Remedios, Hanabanilla, Trinidad de Cuba y Topes de Collantes, Excursiones náuticas, como paseo en catamarán, puesta del sol, pesca de altura, motos acuáticas, Uso del día en hoteles de Cayos de Villa Clara.

**2.2.1.8- Tiendas:** se le ofrece al visitante toda la cantera de productos que puede adquirir en el país, a través de tiendas minorista de Caracol, tiendas Panamericanas, TRD, así como ventas de productos culturales del país y la localidad a través de ARTEX y Casa de las América. Todas las instalaciones hoteleras cuentan con red de ventas de tiendas, con los más diversos tipos de vestuarios, calzados, perfumería, joyería, boutiques.

#### **2.2.1.9- Servicios Médicos**

El turista al arribar al territorio cuenta con la garantía de recibir Servicios Médicos y Farmacéuticos que ofrece Servimed, con clínicas internacionales en los cayos de Villa Clara y santa clara. Todos los hoteles disponen de servicios de enfermería

#### **Otros Servicios:**

Se le ofrece al visitante además servicios de Consultoría Jurídica Internacional, servicios que presta el Banco Financiero Internacional, BANDEC, Casa de Cambio, Cajeros Automáticos y servicios ópticos.

### **2.2.1.10- Flora y Fauna del destino Villa Clara**

En la zona seca se han reportados las siguientes especies: seis tipos de mamíferos, 102 de aves, 24 de reptiles, 4 de anfibios, 35 de arácnidos, 11 tipos de crustáceos, 108 de insectos, 2 de miriápodos, 21 tipos de moluscos. La fauna de mayor importancia la constituyen las aves, pues los Cayos son refugios de importantes especies y áreas de nidificación, por ejemplo las torcazas. Se encuentran especies endémicas locales como son: Caracol Arbóricola, Chipoyo Enano y el Azul, una especie de Lagartija, una especie de Bayoya, el Jubito de Magdalena y entre las Aves una subespecie local de Arriero en Santa María. Se destacan 2 zonas de anidamiento del Flamenco Rosado. Entre los mamíferos encontramos un endémico en Cayo Fragoso, la Jutía rata y en los demás la Jutía Conga. Se aprecian 7 formaciones vegetales diferenciados por su composición Florística, 6 de ellos se desarrollan en la zona litoral norte y a todo lo largo de la Costa. Los más representativos son el Bosque siempre verde microfilo, Estrato Arbóreo de relativa poca altura el Matorral sobre Costa arenosa y el Complejo de Costa Rocosa, donde se destacan las Cactáceas, Coberturas y rastreras y las especies introducidas conformadas fundamentalmente por Casuarinas, Almendros y Cocoteros.

La región del Macizo Montañoso Escambray, perteneciente al municipio de Manicaragua y contentiva del Lago Hanabanilla, con el sello distintivo de ser el único lago entre las montañas en Cuba, es otra zona de extraordinaria belleza por lo accidentado del relieve y la exuberancia de los bosques naturales. En esta región, contamos con un área protegida y un Punto de Observación de aves, llamado Valle de Gibacoa.

### **2.2.2- Análisis comercial**

#### **2.2.2.1- Producto**

Según Martín, 2006, el producto turístico se clasifica en producto turístico “viajes”, “instalación”, “territorio” y “producto turístico integrado”. Teniendo en cuenta esta clasificación se puede afirmar que el destino Villa Clara bajo la modalidad fundamental de sol y playa ofrece un producto turístico “territorial”. Todos los productos vinculados a las instalaciones incluyendo el uso de atractivos se crean sobre un espacio geográfico, físico; por ello, la clasificación de corte territorial se usa para su relación directa con la comercialización dado que los clientes viajan a un lugar o destino turístico.

De acuerdo a los niveles de desarrollo del producto turístico territorial de Villa Clara y acorde a la complejidad de su composición se puede clasificar como un “destino turístico específico”, pues tiene delimitación geográfica específica ; posee además un amplio conjunto de atractivos, donde están presentes todos los atributos turísticos de la región del Caribe e instalaciones capaces de satisfacer necesidades de uno o varios segmentos de mercado de acuerdo a un desarrollo especializado o generalizado. Se ofrecen productos concebidos solo para adultos, para familias, para viajes de incentivos, para bodas y lunas de miel, para público especializado en la zona de los cayos y de recorrido y naturaleza en tierra firme de la provincia. Se diferencian según la categoría de la instalación donde se brindan.

*Producto concebido solo para adultos en los cayos:* se ofrece en 2 instalaciones de alto confort y alto estándar, categorías 5 estrellas. Distinguiéndose una de ellas por estar enfocada al segmento de lujo.

*Producto para familias:* se puede encontrar con diferentes estándares, desde instalaciones con categoría 4 estrellas, sencillas, con menor cantidad de facilidades y mayor variedad de actividades recreativas, hasta hoteles 5 estrellas, con un mayor número de facilidades, diversidad en la oferta gastronómica y mejores condiciones para el disfrute y la recreación de los niños.

*Producto para bodas y lunas de miel:* este producto se ofrece en instalaciones de alto confort y estándar, todas de máxima categoría. Destacándose Meliá Las Dunas como producto líder en la realización de bodas en el destino Cuba.

*Producto especializado:* se ofrece en la Región montañosa de de Guamuhaya en la instalación del Hanabanilla con 2 estrellas, Instalación de Elguea de 2 estrellas y la única instalación categoría 3 estrellas del cayo, ubicada muy cerca de la Marina. La mayoría de los clientes que compran este producto están motivados principalmente por Turismo de Naturaleza, Mejoramiento de calidad de vida, buceo y pesca.

Aunque la principal oferta del destino es sol y playa, se potencian otras modalidades como ecoturismo, buceo, actividades náuticas y turismo de ciudad.

### **2.2.2.2- Análisis de precios del destino**

Los clientes que recibe Villa Clara no vienen motivados por el precio, sino en lo fundamental por resultados promocionales. No obstante, es distintivo del destino que la relación calidad precio se ha convertido en la preferencia de selección para clientes repetitivos.

El precio medio anual para el producto de 2 estrellas y 3 estrellas en tierra firme es de 14 CUC y 23.5 CUC respectivamente

El precio medio anual en la zona de los cayos para el producto 4 estrellas está entre 35 y 45 CUC. Para hoteles 5 estrellas el precio medio anual oscila entre los 45 y 60 CUC. El único producto tres estrellas del Cayo opera con un precio medio anual que va de los 40 a los 45 CUC.

### **2.2.2.3- Comunicación**

La comunicación del destino se ha trabajado fundamentalmente por los grupos de hoteles y TT.OO, adoleciendo de una estrategia territorial hotelera. Se realizan acciones comerciales en los mercados de Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, España y países latinoamericanos. Las principales acciones comerciales que se realizan para cada instrumento de la variable comunicación son:

Campañas Promocionales “Viva Cuba” desplegando acciones dirigidas al gran público incluyendo medios como la Prensa general, radio, TV, por lo que en la estrategia de publicidad se ha colocado información del destino en distintos medios masivos de como:

Revistas y periódicos:

Para público canadiense: Brochures de TT.OO en el destino, entre otros: Havanatur (Hola Sun-Caribe Sol), TMR, TRANSAT, VACANCE AIR CANADA. , Thomas Cook y a través de la prensa escrita entre otros, los periódicos The Toronto Sun, La Presse, Journal de Montreal.

Para público latinoamericano: las revistas Report Ameritas, Report Argentina, Buenos Viajes, la guía turística Gata y la Press El Milenio.

Para público europeo: Brochure de los TT.OO, las revista especializada Travel Trade Cuba (TTC) y Sol y Son los Viajes, periódico El mundo.

Programas de televisión: el programa “Destinos” de la CNN en español, el TV5 de Francia, el UK channel Thomas Cook TV, Krilia de Croacia, el Milenio TV (para mexicanos). Así como otras televisoras de Toronto y Montreal.

**Emisoras radiales:**

Québec Radio: Astral Media; Ontario Radio: Z 103.5 Make my Day; Ontario Radio: EZ Rock: Win a Day Promotion; Chin Radio Station; CF MB Radio Montreal; Radio Canarias,

Mailing y distribución directa:

Mailing LATAM, mailing a más de 5000 direcciones de correos electrónicos lanzado por la Web de Barceló Hotels & Resorts.

Mailing a personal extranjero radicado en Cuba, específicamente para embajadas y empresas radicadas en La Habana; contenía un flyer con precios + valores añadidos en exclusiva para este segmento, se ofrecía un descuento del 30% sobre tarifa rack.

Guía turística inglesa: The Globe.

Internet: el destino tiene su propio sitio en Internet: [www.villaclarakeys.com](http://www.villaclarakeys.com), [www.gaviota.cu](http://www.gaviota.cu), está presente además en otros sitios web como [www.infotur.cu](http://www.infotur.cu), [www.cubatrael.cu](http://www.cubatrael.cu), y en los sitios web de las cadenas hoteleras Sol Meliá, Occidental y Barceló.

**Promoción:**

Sorteos que se hacen en revistas que ofertan gratuidades para visitar el destino: como las revistas Elle Canadá, PGA Golf Magazine, Ricardo, BMW, Style de Vie, Via Destinations Weeding Bells, Vancouver Lifestyles, Vines. También se han hecho sorteos de navidad y fin de año, con la asistencia de representantes de ventas de los TTOO, y cada TTOO por separado.

Premios en concursos en Roadshow, en las diferentes ciudades de Canadá para los principales TTOO.

Premios en programas de participación acerca del destino Cayos de Villa Clara.

Ofertas especiales que hacen los grupos hoteleros que se promocionan en agencias de viajes como reducción de tarifas, niños gratis, noches gratis; los anuncios corren a cuenta de cada uno de los operadores en revistas y prensa especializada, así como flyers, teletipos dirigidos a la red de venta minorista y en su propia página web.

**Relaciones Públicas:**

Aparición de personalidades, donde el hotel sufraga todos los gastos y además comunica en determinados mercados de la visita de la personalidad al hotel.



**Fam Trips:** muchos de ellos se hacen para el mercado canadiense pero también han estado dirigidos a mercados con potencialidades a corto, mediano y largo plazo: Estados Unidos, Francia, Italia, España, Ucrania, Rusia, Argentina y Ecuador. Dentro de ellos se destaca el realizado por Havanatur en conmemoración a su 30 Aniversario como TT.OO. Estos han estado dirigidos también a los mejores vendedores de agencias de viajes y a los representantes de ventas locales de los operadores, para dotarlos de conocimientos e información sobre el destino. Se han realizado los siguientes: Hola Sun –Caribe Sol de Havanatur Canadá, Havanatur París, Havanatur Italia, Francorosso, Italia; Un Altro Sole, Italia; Vacaciones Barceló, Latinoamérica; Cuba Real Tours, Alemania.

Patrocinio, donde los hoteles patrocinan ediciones de revistas y la realización de eventos.

**Participación en ferias turísticas**, como Feria Internacional de la Habana, la ITB de Berlín, WTM de Londres, BIT de Milán, Fitur Madrid, Feria de Promoción de Dubill, Bolsa de Turismo de Moscú.

**Venta personal:**

Fuerte inversión por parte de los hoteles y Agencias de Viajes en la confección de manuales de ventas (folleto heavy) que contienen información detallada sobre los hoteles; sueltos promocionales y el tradicional folleto light que se utiliza fundamentalmente en los estantes de cross-selling en los hoteles. También se realizan los acuerdos de co-marketing que incluye la publicación de los hoteles en las diferentes ediciones de los catálogos de los operadores (Transat Holidays, Havanatur, TMR, ACV).

De todas estas acciones comerciales las que se realizada con mayor frecuencia son Fam Trip, contribución en los brochure y participación en ferias.

**2.2.2.4- Análisis de las ventas**

Las ventas alcanzadas en los últimos tres años (2006, 2007, 2008) en la zona de la cayería han tenido un comportamiento progresivo, como se muestra en la Figura 1 del Anexo VI.

Las ventas por paquetes alcanzaron las cifras mayores, presentando un comportamiento ascendente, en el 2007 aumentaron en un 50% con respecto al 2006 y en el 2008, hubo un crecimiento menor, para un 32%. Dicho aumento

ha estado influenciado principalmente por el crecimiento del número de habitaciones, con la apertura de Hotel Meliá Las Dunas, a finales de 2006.

Por su parte los resultados obtenidos en las ventas por opcionales han presentado cifras menores y aproximadamente constantes para un 28% de crecimiento tanto en 2007 como en 2008.

### **2.2.3- Análisis Externo**

El análisis externo se fundamenta en describir la relación entre el destino y su entorno, se intenta determinar los factores del entorno que pueden constituir desfavorables para el destino y los que representan una posibilidad de mejorar la actividad turística de forma general; es definir, por tanto, oportunidades y amenazas del entorno, para así aprovechar convenientemente las primeras y tratar de minimizar las últimas, aunque no se pueda influir directamente sobre ellas. (Lloret, 2007; González, 2005) Para esta investigación se analizan diferentes factores que componen el micro y el macroentorno.

#### **2.2.3.1- Análisis del macroentorno**

El macroentorno es un conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento del destino, marcan pautas e influencias importantes en él y en su posterior desarrollo. Se consideran los entornos político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y medioambiental, que configuran la posición global del medio social donde se enmarca la actuación del destino (Acevedo, 2002)

#### **Entorno político-legal**

A nivel internacional se manifiestan aspectos como el desarrollo de polos y alianzas regionales; extensión del modelo de globalización neoliberal así como aumento de la corrupción.

En Cuba se continúa trabajando por mantener el clima político estable. Se ha hecho necesario modificar las bases tecnológicas de la economía; buscar nuevas fuentes suministradoras y de financiamiento; aprovechar al máximo los recursos con los que se disponen; dar prioridad al desarrollo de determinados sectores, como el turismo; ofrecer una imagen real de la Revolución, y fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones para hacerla corresponder con las características específicas que requiere la actividad

turística. Por su parte el Ministerio de Turismo dentro de sus estrategias de trabajo se ha pronunciado en su política comercial por:

Campaña promocional Viva Cuba, desplegando acciones dirigidas al gran público.

Creación de un Sistema Nacional de Información al Turismo.

Promulgación de un decreto ley de Regulaciones Aduaneras.

Acciones en la aeronáutica.

Crecimiento de empresas mixtas dirigidas en el turismo.

Crecimiento de la red extrahotelera.

Aumento de la planta hotelera.

Creación de más campos de golf.

Ejecución de la Cadena Hoteles Encanto.

Reparaciones de viales y señalización de carreteras.

Adecuación de las contrataciones de los paquetes turísticos, tomando como referencia el USD de los Estados Unidos.

Ampliación y remozamiento de aeropuertos.

Disminución del 40 al 50% del precio en los handling.

### **Entorno económico**

Se han manifestado factores influyentes desde el exterior con acentuada implicación en la Industria Turística del destino:

Presencia de una crisis económica-financiera que afecta a todos los países y sectores de la economía y de manera directa a los países, de nuestros principales mercados emisores.

Impacto del incremento en los precios del combustible en la industria turística.

Crecimiento de la competencia, matizado por un alto incremento de habitaciones y opciones turísticas.

Renovación constante de los productos y servicios con movimiento de las actividades de manufactura a la producción de servicios

Globalización de los mercados; aumento de la preferencia por la calidad y el incremento de fusiones y alianzas entre empresas a nivel internacional.

Recrudescimiento de las campañas y acciones del gobierno de los Estados Unidos, para desvirtuar la realidad cubana y afectar su economía y en particular al turismo.

A pesar de continuar el bloqueo económico de los EE.UU. contra Cuba se han alcanzado aceptables cifras del Producto Interno Bruto, donde el turismo ha desempeñado un importante rol. El proceso económico está condicionado por preeminencia absoluta y papel regulador del sector estatal, la ejecución del proceso de Perfeccionamiento Empresarial; la aplicación generalizada de la informática y la negociación con capitales extranjeros condicionando la multiplicación de otras ramas de la economía.

### **Entorno socio-cultural**

Caracterizado a escala internacional por una fuerte diversidad cultural y disímiles niveles de vida. Rasgos comunes como monopolios y globalización constante; conflictos provocados por la modernidad en los países en desarrollo; clima de inseguridad en algunas regiones y destinos turísticos del mundo, aumento de población envejecida, del desempleo y de la brecha entre ricos y pobres, mayor conciencia en temas medioambientales; rápida obsolescencia de los conocimientos y demanda de nuevas habilidades de los profesionales.

Cuba por su parte, presenta un alto nivel educacional, cultural y de salud, estabilidad social y política y aceptados niveles de vida. Se pretende elevar la formación y desarrollo de los recursos humanos que laboran en el turismo así como la cultura turística de la población. Se trabaja también en función de la cultura ambiental de todo el pueblo.

### **Entorno tecnológico**

Se crean y aplican novedosos proyectos dedicados a la informática y las comunicaciones, la electrónica, la transportación, la salud, la ingeniería genética y la biotecnología, y a la gestión empresarial.

En Cuba, a pesar del bloqueo de Estados Unidos, se trabaja arduamente para que la generalidad de sectores y de la población pueda aplicar y utilizar las más modernas tecnologías. Se han obtenido sorprendentes resultados en ramas como la biotecnología, la informática y en el desarrollo energético sostenible.

### **Entorno ambiental**

Efectos del cambio climático en los países emisores:

Existen cuantiosos problemas ambientales que están afectando al planeta: degradación de los suelos, deshielos, afectaciones a la cobertura forestal, contaminación, pérdida de la diversidad biológica y carencia de agua. Problemas que traen variadas consecuencias como desertificación, pérdida de

la diversidad biológica, alteraciones del funcionamiento del ciclo del agua y deterioro de la calidad del aire. Son varios los proyectos y programas que pretenden minimizar dichos problemas y consecuencias.

Cuba está expuesta también a los problemas ambientales; entre los principales se encuentran la contaminación, afectaciones a la cobertura forestal, degradación de los suelos y pérdida de la diversidad biológica. Corresponde al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente regular todo lo relacionado con el medio ambiente, encargado de proyectar la política y la gestión ambiental; a través de leyes, decretos y programas, resoluciones y estrategias.

#### **2.2.4- Análisis de Microentorno**

En lo que respecta al análisis del microentorno se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter, que plantea que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento de éste. La idea es que el destino debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia del sector (Aguilar, 2006; Herrera, Baquero, 2008). Para esta valoración se definieron los principales clientes, proveedores, competidores reales y potenciales del destino.

##### **2.2.4.1- Análisis de la competencia**

Se definieron competidores directos y potenciales del destino Villa Clara en Cuba y en el Caribe.

Competidores directos en Cuba: Varadero, Ciego de Ávila, Holguín.

**Varadero**, se extiende a lo largo de la Península de Hicacos, en la costa norte de la provincia de Matanzas, es el mayor balneario del país, y reserva al visitante una variada gama de acciones para la satisfacción de los más exigentes gustos. Cuenta con una confortable y moderna planta hotelera en lo fundamental de 3, 4 y 5 estrellas, con arquitecturas diversas, en la que sobresale la cubana. Dispone de 22 Km. de playa y 700 metros de anchura promedio. Posee un aeropuerto internacional a 20 Km. de Varadero, que recibe vuelos nacionales e internacionales, regulares y chárter. Existen cerca de 14 000 habitaciones en de 52 instalaciones hoteleras. Las principales cadenas extranjeras hoteleras son Sol Meliá, Barceló, Iberostar, RIU, Accor, Globalia, Sandals, Superclub, entre otras. Existe también una sólida infraestructura extrahotelera. Los mercados emisores hacia el destino son Canadá, Alemania,

Reino Unidos y Francia. La temporada alta se extiende desde noviembre hasta marzo.

**Ciego de Ávila**, con su cuota de mercado asentada en Jardines del Rey, que está formado por Cayo Coco y Cayo Guillermo, dos de los más sobresalientes. Se ubica al norte de la provincia de Ciego de Ávila. Destino que ofrece 38 Km. de playas de excelente calidad. El destino dispone de un aeropuerto internacionales en Cayo Coco; de una marina en Cayo Guillermo; de un pedraplén de 17 Km. de longitud que une a Cayo Coco con tierra firme. A su vez, los cayos Coco, Guillermo y Paredón Grande están enlazados por una red vial que facilita el vínculo directo entre ellos. Dispone de numerosas playas ideales para la práctica de windsurf, vela, snorkeling y la pesca. Destino de abundante vegetación boscosa, que acoge una fauna diversa, donde reinan los flamencos rosados. Los principales mercados emisores son Canadá y Reino Unido, en tanto muestran despegues Argentina, Rusia y Colombia. Para satisfacer las expectativas de estos mercados existen 14 confortables hoteles, categoría cuatro y cinco estrellas, que agrupan a más de 3600 habitaciones. Las principales cadenas hoteleras extranjeras son Iberostar, Sol Meliá, Blau, NH Cristal; y Grupos Hoteleros Cubanos como Cubanacán y Gran Caribe. La oferta extrahotelera está basada en centros nocturnos, opcionales culturales, sala de fiesta, discoteca. La temporada alta va de noviembre a marzo.

**Holguín**: con sus diversas playas, ubicadas en la costa norte de la provincia de Holguín. Aquí las temperaturas medias son de 24 °C en febrero (mes más frío) hasta 28 °C en julio y agosto. Destino que recibe turistas, principalmente de Canadá, Reino Unido y Alemania. Para ello cuenta con 8 hoteles y cerca de 3900 habitaciones. Operan cadenas hoteleras como Superclub, Sol Meliá, Blau Hoteles & Resorts y Occidental. La oferta extrahotelera se basa en restaurantes, teatros, cabarets, discotecas, bares, tiendas, centros para convenciones. La temporada alta es de diciembre hasta abril. Como vía de acceso está, entre otras, el aeropuerto de Holguín, que aunque de tamaño pequeño opera vuelos dentro de Cuba, vuelos internacionales y de larga distancia.

**Competidores directos en el Caribe: Punta Cana, Cancún.**

**Punta Cana** cabo situado al este de la República Dominicana, en la provincia de La Altagracia. La superficie total de esta región es de unos 420 000 m.2. Y

cuenta con un aeropuerto internacional. Destino con un litoral de 50 Km. de costa; que posee magníficas playas; la parte más extensa es playa Bávaro, considerada como tesoro nacional por la riqueza de su flora y fauna. Las playas son de arena blanca y fina, y el mar de un suave color azul verdoso. La temperatura media es de 26 °C. Existen en el destino cerca de 45 hoteles, sobretodo de inversión española, como Riu, Iberostar, Meliá, Barceló. La zona también cuenta con variadas ofertas extrahoteleras como discotecas y un parque acuático. Entre los mercados emisores principales, el alemán y el norteamericano son los de mayor afluencia. Destino con ambiciosos planes de expansión de plazas alojativas a ofertar en los próximos años. La temporada alta va desde mediados de diciembre a mediados de abril.

**Cancún** destino mexicano de sol y playa por excelencia en el Caribe, pertenece al municipio Benito Juárez. Su extensión territorial es de 1664 Km.2, con una amplia franja de más de 22 Km. de playas de arena blancas y textura fina. Posee un aeropuerto internacional, que está a sólo unos minutos de la zona hotelera y a 16 Km. del centro de la ciudad. Posee además dos puertos y varias marinas. La temperatura media anual oscila entre los 23 y los 27 °C, con lluvias en verano. Cancún dispone de cerca de 140 hoteles, 24 000 habitaciones y tiene inversiones con cadenas hoteleras como Barceló, Occidental, Marriot, NH, Holiday Inn. Ofrece una variada oferta extrahotelera. La temporada alta es en marzo y en diciembre. Los principales mercados emisores son Estados Unidos y Canadá.

#### **Competidor potencial en Cuba: Playa Santa Lucía.**

**Playa Santa Lucía**, situada a 110 Km. de la ciudad de Camagüey, en el extremo más oriental de la costa norte de la provincia y tiene 21 Km. de largo. Playa arenosa de color blanco-oro, bañada por las cálidas aguas color turquesa, y siempre tranquila gracias a la extensa barrera coralina que la protege. Área que cuenta con 35 sitios de buceo donde abunda una maravillosa flora y fauna subacuática, así como numerosos barcos hundidos. Existen también excelentes lugares para observar flamencos rosados y otras aves acuáticas. Se puede realizar también la pesca superficial y la fotocaza submarina. La temperatura media anual oscila entre los 23 °C y los 28,7 °C. Destino turístico muy popular entre los turistas occidentales que vienen en viajes organizados. Existen 4 hoteles, predominando los de categoría 3

estrellas, con alrededor de 1 027 habitaciones, pero no hay contratos con cadenas hoteleras extranjeras. Existe un aeropuerto para aviones de pequeño porte. Como ofertas extrahoteleras se pueden realizar diferentes excursiones, visitar centros comerciales, recreativos y restaurantes. Los principales mercados emisores son Canadá, Italia y Alemania; y la temporada alta se encuadra entre noviembre y abril.

### **Competidor potencial en el Caribe: Jamaica**

**Jamaica** es una isla de 240 Km. de largo y 80 Km. de ancho, situada en el mar Caribe, entre Cuba, Haití y República Dominicana. Además de la isla principal incluye varios grupos menores de islas, bancos de arena, cayos y arrecifes. Tiene una superficie de 10 990 Km.2 y goza de un extenso litoral, de cerca de 325 Km. de hermosas y calurosas playas. Las hay privadas, controladas por resorts, públicas y para nudistas. El clima es tropical, húmedo, de temperaturas elevadas. La isla dispone de lugares ideales para bucear, realizar parasailing y esquí acuático.

Hay dos aeropuertos internacionales, uno en Kingston y otro en Montego Bay y un puerto en Ocho Ríos, a donde llegan numerosos cruceros durante todo el año.

El principal mercado emisor es Estados Unidos, seguido de España, Portugal, Reino Unido, Italia, Alemania y Francia. Existen cerca de 40 hoteles y de 27 000 habitaciones hoteleras, existen contratos con las firmas extranjeras Holiday Inn, Hilton, Superclub, RIU. La temporada alta va de mediados de diciembre hasta abril.

### **Productos sustitutos**

Constituyen productos sustitutos aquellos que tienen la misma utilidad, son aquellos que siendo técnicamente diferentes satisfacen las mismas necesidades que el producto al que sustituyen<sup>2</sup>, para el turismo sería la necesidad de ocio y recreación (González, 2005) Teniendo en cuenta esta definición se puede afirmar que no existen identificados productos sustitutos para el destino turístico Villa Clara.

#### **2.2.4.2- Clientes del Destino Villa Clara**

La demanda actual de los clientes que hacen estancia en el destino está dada por los cambios climáticos, viajan buscando la temperatura cálida, además de



la cercanía, la novedad y otros atributos del producto turístico del destino con relación a otros destinos competidores.

Los principales mercados según volumen de emisión en los últimos tres años (2006, 2007, 2008) han sido: Canadá, Reino Unido e Italia. Se han destacado otros como Francia, España y Alemania.

Han mantenido un incremento estable en estos años los mercados de Canadá, con un crecimiento España y Alemania. En cambio Inglaterra, Italia y Francia han mostrado un comportamiento más inestable, creciendo todos en más de un 15% en el 2007 y decreciendo en el 2008, destacándose Italia con más de un 70% de reducción de sus turistas días en el destino. (Ver Figura 2 y Figura 3 en el Anexo VIII)

En el 2009 Canadá, presenta un incremento mayor con relación a años precedentes, alcanzando un 33.72 % de incremento con relación al 2008.

Durante el 2009 existe una marcada diferencia dentro del destino Villa Clara, entre los hoteles de Gaviota, radicados en la Cayería y los hoteles radicados en tierra firme, con relación a los arribos físicos. Los hoteles de la Cayería alcanzan un incremento del 33 % con relación a igual período del año anterior; y los hoteles de tierra firme muestran un decrecimiento de un 6,58 %. Esta disminución está marcada en los hoteles del Grupo Cubanacán, los cuales disminuyen en un 11 %, debido en lo fundamental a la competencia que se está estableciendo con el producto hotelero radicado en la zona de la cayería, que ha provocado que turistas directos y de circuito hayan dejado de hacer hospedaje en estos referidos hoteles para asentarse en los hoteles de sol y playa.

### **Características de los principales mercados emisores del destino**

#### **Canadá**

Los canadienses son grandes viajeros, con una emisión anual entre 6 y 8 millones de salidas al exterior como turistas. Gustan de viajar principalmente en el continente americano y a algunos destinos europeos, generalmente comprando paquetes turísticos, con precios bajos en hoteles 4 y 5 estrellas. Son aficionados al régimen de Todo Incluido. Gastan en Cuba, aproximadamente unos 700 dólares; sobretodo en la práctica de buceo, snorkeling y pesca, y en compras en general. La estancia media es de 9,6 días mientras que en su conjunto, permanecen fuera por 11,4 días. Prefieren visitar

destinos de sol y playa con buena seguridad y clima con abundante sol y sin lluvias; preferentemente de enero a marzo. Predominan, generalmente, los que tiene entre 25 y 54 años, alto nivel educacional e ingresos familiares medio-altos. Gustan de viajar en familias y con niños (buscan gratuidad para éstos). Exigen buena comida y variada. Muchos acostumbran a visitar sitios Web de opiniones de viajes. Los canadienses reportan niveles de satisfacción con el destino en más del 90 %. No obstante, las principales quejas se relacionan con la disminución de la relación calidad-precio, la lentitud en aeropuertos y el poco dominio del idioma francés de los trabajadores.

### **Reino unido**

Reino Unido es el segundo mercado en cuanto a emisión de viajeros a Cuba. Tienen como región más visitada a Europa en viajes de corta distancia y a América en viajes de larga distancia. Prefieren viajar a Cuba en los meses de mayo a octubre, con una estancia media en general de 10,6 días. Es un mercado de comportamiento cercano a la linealidad. Prefieren visitar destinos turísticos de sol y playa, pasear por las ciudades, participar de giras turísticas y disfrutar de la naturaleza. Exigiendo en todos los caso buen tiempo, clima y playas agradables, buena relación calidad-precio, hoteles todo incluido y rodearse de personas cultas y amables. Mercado en el cual el precio juega un papel decisivo, pues desean ofertas de calidad a precios módicos y también rebajas o descuentos en los productos ofrecidos. (Machado, Cuevas, 2007; Quintana, colectivo de autores, 2005; Universidad de la Habana, 2008)

#### **2.2.4.3- Proveedores del destino Villa Clara**

Las instalaciones del destino tienen contratos con empresas proveedoras de diferentes productos y artículos necesarios para la actividad turística cotidiana. Entre los principales se encuentran ITH, A.T. Comercial S.A., Empresa Avícola, Empresa de Productos Lácteos Escambray, Fruta Selecta, Empresa Porcina, Empresa Comercializadora ITH, Cervecería Bucanero, Suchel Camacho, Cubagro, Suchel Proquimia, Los Portales S.A. Todos abastecen de una gran cantidad de productos entre ellos alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos para la higiene y limpieza.

Las compras se realizan a través de negociaciones con dichas empresas y se trata de mantener los niveles de compras a nacionales.

#### **2.2.4.4- Canal de distribución**

Los canales de distribución más utilizados en el destino son los TT.OO y AA.VV; quienes se encargan de intermediar, aconsejar, organizar y vender servicios turísticos a los clientes.

Las agencias receptoras cubanas que operan en el destino son Cubatur , Cubanacán cumpliendo la función de representar a los TT.OO , con los cuales tienen contrato y que mueven clientes al destino; Havanatur con la particularidad que actúa como TT.OO y receptor propio de sus propios clientes y Gaviota Tours Centro ,agencia de viajes exclusiva del destino Cayos, para desarrollar, organizar y comercializar excursiones que se ofertan desde los hoteles ubicados en ese escenario turístico de la provincia.

Los principales touroperadores que emiten clientes al destino son: Vacances Transat, Tour Mont Royal, Air Canadá Vacances, Thomas Cook, Havanatur, Sunwing, Sol Caribe Tours, Signature, UTE Francia Buoygues, First Choice, Varaplaya.

Las principales líneas aéreas internacionales que realizan operaciones al Aeropuerto Internacional “Abel Santa María” en Santa Clara son: Air transat, Air Canada, Canjet, Sky Service, Cubana de Aviación, Blue Panorama.

#### **2.2.4.5-Tendencias del mercado turístico**

La OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales crecerán entre un 3% y un 4% en 2010.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha manifestado recientemente que la recuperación mundial está avanzado a una velocidad «significativamente» mayor de lo previsto, en comparación con la evaluación de octubre, que contaba ya con un claro retorno al crecimiento económico en 2010 (+3,1% a nivel global, con un desempeño más vigoroso de las economías emergentes con +5,1%, por delante de las avanzadas con +1,3%).

Por regiones, se espera que Asia siga registrando el mayor repunte, mientras que Europa y las Américas podrían recuperarse a un ritmo más moderado. El crecimiento volverá a Oriente Medio, mientras que África mantendrá su tendencia positiva y recibirá un impulso adicional gracias a la Copa Mundial de la FIFA de 2010 en Sudáfrica.

Esta mejora de las perspectivas se confirma por un alentador incremento en el índice de confianza del Grupo de Expertos de la OMT, a pesar de la

incertidumbre persistente respecto a la economía mundial y al entorno en que opera el turismo. Los expertos que consideran las perspectivas para este año como «mejores» o «mucho mejores de lo que cabría razonablemente esperar» (62%) superan claramente a los que las califican como «similares» (32%) o «peores» (7%). La puntuación promedio para 2010 (131), está muy por encima del 100 neutral y se acerca al nivel de los años de bonanza comprendidos entre 2004 y 2007. Como resultado, 2010 promete de recuperación, y oportunidades de crecimiento, aunque no elimina los riesgos de caída.

Turismo internacional 2010 – previsión año completo según la OMT

Mundo	-4% entre 3% y 4%
Europa	-6% entre 1% y 3%
Asia y el Pacífico	-2% entre 5% y 7%
Américas	-5% entre 2% y 4%
África	+5% entre 4% y 7%
Oriente Medio	-6% entre 5% y 9%

La OMT aun no ha reportado pronósticos para el Caribe y países latinoamericanos, el pronóstico preliminar realizado por el OT-MINTUR 30 diciembre del 2009 señala como posible comportamiento de la región el siguiente:

Flujo anual de turistas en América y en el Mundo 2002-2010

	03/02	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09*
América	-3,1	11,1	5,9	2,0	5,2	2,9	-6	+ 3
Amér. Norte	-7,1	10,9	4,7	0,9	5,2	2,6	-3	2y3
El Caribe	6,4	6,2	3,7	3,5	1,6	2,0	-3	- 1y+2
Amér. Central	4,2	17,2	13,2	10,8	12,0	7,0	-6	+ 4
Amér. Sur	8,4	16,3	11,9	3,0	6,5	3,6	-3	+ 3

La confianza de las empresas y de los consumidores ha aumentado. Los tipos de interés y la inflación se mantienen en mínimos históricos y, a corto plazo, sólo se esperan aumentos moderados. Las caídas suelen ir seguidas de repuntes debido a la demanda reprimida y se espera que los destinos apalanquen activamente esta oportunidad.

Hay posibilidades de recuperación en mercados emisores que han sufrido mucho en 2009, como la Federación de Rusia o el Reino Unido. Importantes eventos internacionales se celebrarán en Sudáfrica (Copa Mundial de la FIFA), Canadá (Olimpiadas de Invierno) y China (Exposición Universal de Shanghai), generando potencial adicional para demanda de viajes. Se espera que se mantenga el impulso del espíritu de cooperación y asociación generado por la crisis.

La flexibilidad demostrada por el sector para afrontar las bruscas fluctuaciones de la demanda y la inestabilidad de los mercados lo ha hecho más fuerte.

Las crisis brindan una oportunidad para afrontar debilidades estructurales e implementar estrategias que fomenten el desarrollo sostenible y la transformación hacia la economía verde.

### **Peligros latentes para el sector turístico**

El desempleo en los mercados emisores es desafío clave.

La crisis en el mercado laboral no ha llegado a su fin, especialmente en las principales economías avanzadas, y muchos recursos humanos valiosos todavía están en situación de riesgo.

El crecimiento económico en los principales mercados emisores, especialmente en Europa y los Estados Unidos, sigue siendo frágil. Debido al aumento de los déficits públicos es probable que las medidas de estímulo vayan retirándose paulatinamente. Es posible que en algunas economías avanzadas un posible aumento de la presión fiscal suponga dificultades adicionales para presupuestos particulares y empresariales.

Los precios del petróleo siguen siendo inestables. Aunque el impacto general de la gripe A (H1N1) fue hasta ahora más suave de lo anticipado, la experiencia de pandemias anteriores enseña que la situación podría volver a complicarse. Las amenazas para la seguridad se mantienen y es posible que las molestias y los costos asociados representen un desafío para los viajeros. Se prevé que los ingresos y los beneficios se recuperarán a un ritmo inferior que los volúmenes de viajes.

2010 seguirá siendo un año difícil: Rifai. Afirmando que aunque las perspectivas han mejorado, 2010 seguirá siendo un año difícil. «Muchos países reaccionaron con rapidez ante la crisis y aplicaron medidas activas para mitigar

su impacto y estimular la recuperación y añadió “para ello necesitamos políticas mundiales rigurosas que apoyen al turismo”.<sup>3</sup>

### **Tendencias en Cuba**

- La certificación externa de la calidad de la oferta se convertirá en un elemento esencial de imagen y comunicación comercial.
- El segmento de mayores de 55 años será el que hará crecer el volumen global de turistas.
- Las motivaciones de negocios, conferencias, clima, naturaleza, sociocultural y mega-atracciones serán las preferentes dentro de los viajes turísticos.
- Congestión de los espacios aéreos y de los servicios en tierra que podría ser el mayor freno al crecimiento futuro del mercado.
- Los sistemas de gestión de marketing aumentarán en importancia por la guerra de precios en los viajes vacacionales.
- La formación del personal de servicios deberá incrementarse para poder responder con eficacia a las exigencias de calidad del mercado de demanda.
- Aumento de la innovación tecnológica encaminada a la mejora del servicio.
- La satisfacción de los consumidores turísticos y el aumento del segmento de viajeros maduros (con muchos años de turismo) aumentarán las exigencias de sofisticación y calidad en los productos turísticos.
- Aumento de grandes consorcios financieros.
- Se producirán más viajes con estancias menores
- Se harán cada vez más importantes los aspectos relacionados con el cuidado del entorno, de los recursos históricos y patrimoniales.
- El turismo de sol y playa seguirá teniendo la hegemonía con una significativa cuota de mercado; pero complementado con otras ofertas, modificando la tradicional masificación a través de la diversificación de productos turísticos, la elevación de los parámetros de calidad y la implementación de un modelo de turismo sostenible.
- Crecimiento de ofertas en nuevos destinos: debido a las inversiones de las grandes empresas. (Borja, Andreu, Bosh, 2002; Quintana, colectivo de autores, 2005; Machado, Hernández, 2007;)

---

<sup>3</sup> Pronósticos de visitantes 2010. OMT-MINTUR, 30 diciembre del 2009. Barómetro OMT del Turismo Mundial Volumen 8 No 1 Enero del 2010.

### **2.3- Determinación de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades**

El análisis DAFO surge como herramienta de análisis para la planificación estratégica en la dirección de empresas. Sin embargo es aplicable también para hacer un diagnóstico de gestión de un destino turístico, pues permite hacer un análisis del destino y de su entorno, para tomar decisiones acerca del rumbo a seguir en el futuro.

#### **Fortalezas:**

1. Ubicación en el centro del país que permite acceder con mayor facilidad a otros lugares de interés en oriente y occidente.
2. Calidad de la infraestructura de alojamiento en el destino, sobre la media de sus competidores directos más cercanos.
3. Gran número de atractivos naturales, históricos, culturales, cercanos al destino que posibilitan el desarrollo de un producto sol y playa plus.
4. Presencia del destino en varios sitios de Internet.
5. Realización de acciones comerciales en los principales medios masivos de Canadá como principal mercado emisor.
6. Presencia de SPA en cada hotel de la cayería, con servicios de calidad internacional, como oferta complementaria en el destino.
7. Infraestructura que da la posibilidad de realizar multiactividades vinculadas a eventos de diferentes naturalezas.
8. Gran conservación de la vegetación dentro de los hoteles de sol y playa lo que hace que el diseño arquitectónico de los hoteles esté en armonía con la vegetación autóctona.
9. Cercanía al Parque Natural Topes de Collantes, que además es operado por el mismo grupo de turismo que gestiona el destino.
10. Existencia de un aeropuerto internacional y un aeropuerto doméstico.
11. Precios en la media del mercado.

#### **Debilidades:**

1. Insuficiente oferta extrahotelera en el destino.
2. Poca diversificación de mercados, concentrados en Canadá y Reino Unido.
3. Marcada estacionalidad que contrasta las altas ocupaciones de invierno con las bajas ocupaciones de verano.

4. Falta de integración en la comercialización del destino.
5. Existencia de una marina a nivel de destino, que funciona como punto náutico; no se corresponde la capacidad de operación con la cantidad de turistas recibidos en el destino.
6. Las instalaciones hoteleras de los hoteles de sol y playa son grandes, lo que hace que las distancias a recorrer sean largas.
7. Escasa cultura turística como destino (señalización, guías y mapas, conocimiento de idiomas, recursos humanos no calificados).

**Oportunidades:**

1. Existen actualmente en Cuba mercados en desarrollo, los cuales son provisos para el destino: Argentina, Holanda, Rusia, Suiza, China.
2. Oferta de actividades y eventos en Santa Clara y otros sitios cercanos al destino que, de organizarse apropiadamente, constituyen un atractivo adicional para el mismo.
3. No existen otros destinos dentro de Cuba que reúnan los recursos, atractivos y ofertas del destino Villa Clara.
4. Presencia en el destino de cadenas hoteleras extranjeras reconocidas mundialmente como son: Occidental, Sol Meliá y Barceló.
5. Destino en desarrollo.
6. Existe prioridad en el país para las inversiones en este destino.
7. Destino con un diseño de desarrollo que aprovecha las potencialidades de la náutica.

**Amenazas:**

1. Mejor posicionamiento de otros destinos como Varadero, Cayo Largo y Holguín en el mercado Alemania y Reino Unido.
2. Incremento de instalaciones hoteleras de alto estándar en el Caribe.
3. Problemas del bloqueo dificultan el establecimiento del comercio electrónico y otras relaciones comerciales.
4. Globalización de la crisis económica internacional.
5. No aprovechamiento al máximo del desarrollo tecnológico.
6. Devaluación de la moneda de los dos principales mercados emisores.
7. Tasa de impuesto por cambio de moneda, encareciendo el producto.
8. Presencia de situaciones climáticas adversas durante la temporada alta, como los nortes que afectan las actividades náuticas.



9. Ubicación geográfica de gran impacto de fenómenos meteorológicos que afectan la infraestructura del destino.

La técnica DAFO concluye concretando en una tabla resumen la evaluación de los puntos fuertes y débiles del destino con las amenazas y oportunidades externas. Se realizó según el método de impactos cruzados, que aportó como resultado que el destino Villa Clara se encuentra en el cuadrante Maxi-Mini, es decir, cuenta con puntos fuertes para enfrentar las amenazas del entorno, por lo que debe seguir estrategias defensivas. (Anexo VI)

Problema estratégico: Si continúan incidiendo sobre el destino Villa Clara amenazas como el mejor posicionamiento de los destinos Varadero, Cayo Coco y Playas de Holguín para los mercados Alemania y Reino Unido; el incremento de instalaciones hoteleras de alto estándar en el Caribe, y si no se resuelven los puntos débiles como la poca diversificación de mercados, la falta de integración en la comercialización del destino y la insuficiente oferta extrahotelera; aunque se cuente con fortalezas como la calidad de la infraestructura de alojamiento y la existencia de numerosos atractivos naturales, históricos y culturales que posibilitan el desarrollo de un producto sol y playa plus; no se podrán aprovechar oportunidades como la existencia de mercados en desarrollo y la inexistencia de otros destinos dentro del país que reúnan los recursos, atractivos y oferta del destino Cayos de Villa Clara.

Solución estratégica: Si sobre el destino están influyendo determinadas oportunidades como la presencia de mercados en desarrollo y la inexistencia de otros destinos dentro del país que reúnan los recursos, atractivos y oferta de Cayos de Villa Clara y el propio destino se basa en sus fortalezas para aprovecharlas como la calidad de la infraestructura de alojamiento y la existencia de numerosos atractivos naturales, históricos y culturales que posibilitan el desarrollo de un producto sol y playa plus; y se trabaja por reducir las debilidades como la poca diversificación de mercados, la falta de integración en la comercialización del destino y la insuficiente oferta extrahotelera; se estará en mejores condiciones de enfrentar las amenazas del mejor posicionamiento de los destinos Varadero, Cayo Coco y Playas de Holguín para los mercados Alemania y Reino Unido, y el incremento de instalaciones hoteleras de alto estándar en el Caribe.

## **2.4- Conclusiones del segundo capítulo**

1. El diagnóstico de la gestión comercial actual del destino de Villa Clara, permitió determinar las debilidades, fortalezas propias del destino así como las amenazas y oportunidades del entorno.
2. El destino no cuenta con una gran diversificación de mercados, existe una alta concentración en Canadá y a una distancia marcada de este el Reino Unido.
3. La infraestructura de alojamiento en el destino es de alto confort y existe un gran número de atractivos naturales que posibilitan el desarrollo de un producto sol y playa plus, combinado con turismo de Naturaleza, mejoramiento de calidad de vida, turismo histórico y de ciudad
4. Insuficientes instalaciones y ofertas extrahoteleras.
5. No existe correspondencia entre el equipamiento real para ofrecer los servicios náuticos con la planta hotelera y ocupación en el destino
6. La comercialización del destino carece de unificación, donde cada instalación la realiza por separado.

El destino no dispone de una estrategia integrada para la gestión de marketing definida.

# CAPÍTULO 3

PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN  
CIRCUITO TURÍSTICO EN EL DESTINO  
VILLA CLARA

## **CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN Y APLICACIÓN PROPUESTA DE UN CIRCUITO TURÍSTICO EN EL DESTINO VILLA CLARA**

### **3.1- Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de producto turístico para la concentración de un circuito turístico en el destino turístico de Villa Clara para el mercado emisor Canadá, siendo el principal mercado emisor para la provincia desde el año 2006 hasta la fecha y con crecimiento continuos. Se destaca en este trabajo que por vez primera se introduce en dicho mercado esta propuesta, pues Canadá solo emitía hacia el destino Cuba, turismo de estancia; ya con el desarrollo de este trabajo se comenzó por el TTOO Hola Sun-Caribe Sol perteneciente a Havanatur las ventas del mismo.

Para el desarrollo del producto se siguió la metodología de Antoni Serra

Para lo cual se realizó en capítulos anteriores:

- Inventario de recursos y atributos turísticos del territorio
- Análisis de las características de la oferta de la principal competencia que enfrenta el destino Villa Clara.
- Consideraciones de los atributos diferenciales de la competencia.
- Elaboración del circuito Color Café arribando por el Aeropuerto Internacional de Santa Clara para el desarrollo de una novedosa ruta turística, integrando el destino distintivo de sol y playa de Villa Clara con otras modalidades de turismo como son Turismo de Ciudad, Turismo Histórico, Turismo Cultural y Turismo de Naturaleza.

### **3.2- Desarrollo del Circuito**

#### **3.2.1- Objetivos**

- Facilitar las ventas de este producto a todas las agencias propias y representadas del Grupo Havanatur.
- Publicación obligada para las agencias propias de acuerdo a las características del mercado.

#### **3.2.2- Caracterización**

Recorrido medio, histórico-cultural-naturaleza-sol y playa

Entrada de los turistas por el Aeropuerto Internacional Abel Santa María de la Ciudad de Santa Clara, desarrollándose en La Habana, Viñales, Región Central (Cienfuegos, Trinidad, Topes de Collantes, Remedios, Santa Clara, Cayo Santa

María) con una estancia de 10 noches/11 días; 3 noches en La Habana, 1 noche en Cienfuegos, 2 noches en Topes de Collantes, 1 noche en Trinidad y 3 noches en Cayo Santa María.

El desarrollo por lo tanto en la región central es de 7 noches, de ellas 3 en Villa Clara, añadiéndole dos noches adicionales a los clientes que entran de Toronto y una noche más a los que entran de Montreal.

Este circuito tiene como sello distintivo que:

- Agrupa en los programas las principales ciudades patrimoniales, sitios históricos– culturales, de naturaleza y de sol y playa del país.
- Recorridos sin mínimo de pax y transporte colectivo por pax.
- Alojamiento en hoteles Havanatur Collection con precios especiales con un 5% a un 15% por debajo del precio para el turismo de estancia.
- Los hoteles seleccionados en el destino Villa Clara son el Sol Cayo Santa María y Meliá Las Dunas.
- Plan Todo Incluido en hoteles de playa y MAP en hoteles de ciudad.

### **3.2.3- Operaciones**

Operaciones:

- Transporte colectivo y como máximo dos idiomas en el recorrido.
- Itinerario: Villa Clara / Cayo Santa María / La Habana / Cienfuegos / Trinidad / Remedios / Cayo Santa María.
- Viernes y sábados: Entradas de los clientes por el Aeropuerto de Santa Clara. Traslados a Hoteles en Cayo Santa María.

### **3.2.4- Descripción**

#### **1er día: domingo, Villa Clara-La Habana.**

Transfer a las 14:00 horas Hoteles Cayo - Hoteles Habana. Alojamiento y cena en el hotel seleccionado.

#### **2do día: lunes, La Habana.**

Desayuno y recogida en el hotel. Visita a la Fábrica de Tabacos Partagás. Recorrido a pie por el Centro Histórico de La Habana Vieja, Patrimonio Cultural de la Humanidad: Plaza de la Catedral; el bar-restaurante La Bodeguita del Medio, Plaza de Armas; recorrido por la Calle de los Oficios hasta la Plaza de San Francisco de Asís. Visita al Museo del Ron para apreciar el proceso de fabricación del ron Havana Club y degustarlo. Continuación del recorrido por la Plaza Vieja. Regreso por la calle Mercaderes. Visita al Palacio de los Capitanes

Generales, hoy Museo de la Ciudad. Continuación del recorrido por el hotel Ambos Mundos, donde vivió el escritor norteamericano Ernest Hemingway. Almuerzo en restaurante La Zaragozana. Recorrido panorámico por el Museo de la Revolución, Parque Central, Gran Teatro de la Habana y Capitolio Nacional. Continuación del recorrido por el Malecón habanero hacia La Habana Moderna: Plaza de la Revolución y Colina Universitaria. Regreso al hotel. Cena en restaurante La Dominica. Noche a disposición.

**3er día: martes, La Habana-Viñales-La Habana.**

Desayuno en el hotel. Salida en ómnibus climatizado hacia el Valle de Viñales, en Pinar del Río, la más occidental provincia de Cuba y donde se cultiva el mejor tabaco del mundo. Exóticos paisajes con valles de palmas reales, árbol nacional. En tránsito visita a la Finca “El Paraíso” donde podrá conocer la forma de vida y la cultura tabacalera del campesino local, así como de su hospitalidad y sencillez. Visita a la Cueva del Indio, con paseo en bote por su río subterráneo. Almuerzo en restaurante Palenque de los Cimarrones. Visita al Mural de la Prehistoria donde podrá apreciar pinturas reproducidas sobre antiguas rocas de la Isla. Parada en el Mirador de Los Jazmines para apreciar el Valle de Viñales en todo su esplendor. Regreso al hotel y cena. Noche a disposición.

**4to día: miércoles, La Habana-Cienfuegos.**

Desayuno en el hotel. Salida para Cienfuegos con visita en tránsito por la Finca “Fiesta Campesina”, para poder contactar la flora y fauna endémica de la Península de Zapata, con la visita al centro turístico de Guamá con su criadero de cocodrilos y a la réplica de la Aldea Taina. Almuerzo en el restaurante la Boca. Llegada a Cienfuegos. Recorrido por las principales calles y avenidas de la ciudad de Cienfuegos, única de la Isla fundada por los franceses y situada en una maravillosa bahía protegida por el Castillo de Jagua. La estirpe francesa de Cienfuegos le da un toque realmente distintivo: perfecta simetría en su trazado urbano, construcciones neoclásicas y un largo paseo peatonal. Recorrido por Parque Martí, Teatro Tomás Terry, Casa de Bienes Culturales y Catedral Purísima Concepción. Alojamiento en el hotel seleccionado y Cena en el Restaurante Palacio del Valle.

**5to día: jueves, Cienfuegos-Trinidad-Topes de Collantes.**

Desayuno en el hotel. Salida para Trinidad. Recorrido panorámico por Trinidad, una de las primeras villas fundadas por los españoles a principios del siglo XVI, declarada por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad. Visita a la Iglesia Parroquial Mayor de la Santísima Trinidad, con su lujoso altar ornamentado con maderas preciosas e imágenes de hace 300 años; a la Plaza Mayor y al Palacio de Cantero. Visita al bar La Canchánchara y disfrute del cóctel del mismo nombre. Almuerzo en restaurante Plaza Santa Ana. Traslado a Topes de Collantes. Alojamiento en el hotel Los Helechos. Cena. Noche a disposición.

**6to día: viernes, Topes de Collantes-Excursión Guanayara.**

Desayuno en el hotel. Salida para la excursión al Parque Nacional Guanayara a 15 Km. de Trinidad. Amplia variedad de flora endémica, disímil fauna, sitios de extraordinaria belleza, senderos, piscinas naturales, el hermoso Salto El Rocío. Almuerzo criollo en el restaurante La Gallega. Visita a la plantación de café. Regreso al hotel. Cena en el restaurante Mi Retiro.

**7mo día: sábado, Trinidad-Excursión en Catamarán a Cayo Blanco.**

Desayuno en el hotel. Salida con los equipajes para la Excursión Seafari en Catamarán de la Marina Marling a Cayo Blanco en Trinidad, cóctel de bienvenida. Salida en embarcación a la barrera coralina, snorkeling con equipamiento incluido. Almuerzo Marinero y bar abierto con bebidas nacionales. Disfrute de la playa en el cayo. Traslado al hotel en Trinidad. Alojamiento con plan Todo Incluido en hotel seleccionado. Noche a disposición.

**8vo día: domingo, Manaca Iznaga-Santa Clara-Caibarién-Cayo Santa María.**

Desayuno en el hotel. Salida para Cayo Santa María. Visita a la plantación Manaca Iznaga. Continuación del viaje en tránsito por la ciudad de Santa Clara, visita al conjunto escultórico Ernesto Che Guevara. Almuerzo en el restaurante del hotel Los Caneyes. Continuación del recorrido en dirección al Cayo. Visita en tránsito a la Villa de Remedios. Arribo al Cayo. Alojamiento con plan Todo Incluido. Tiempo a disposición.

**9no día: lunes al 10mo día: martes, Estancia en Cayo Santa María.**

Alojamiento con plan Todo Incluido en el hotel. Tiempo a disposición para el disfrute de la playa y opcionales de Tour & Travel Villa Clara (Entre ellas;

catamarán media jornada y jornada completa, Excursión Remedios Nocturno, Puesta del Sol, Pesca de Altura, Motos Acuáticas entre otras)

**11no día: miércoles, Cayo Santa María-Santa Clara-La Habana.**

Desayuno y refrigerio en el hotel. Salida hacia la capital. Visita en tránsito al central “Marcelo Salado” y el museo de Locomotoras de Vapor. Continuación del viaje con destino a La Habana. Traslado hacia el aeropuerto José Martí para tomar vuelo de regreso al país de origen.

**Combinación de hoteles:**

<b>Polos</b>	<b>Combinación A</b>	<b>Combinación B</b>	<b>Combinación C</b>	<b>Total noches</b>
Habana	Hotel Telégrafo	Hotel Armadores de Santander	Ambos Mundos	2 noches MAP
Cienfuegos	Hotel Jagua	Hotel Rancho Luna	Hotel Jagua	1 noche MAP
Trinidad	Brisas Trinidad del Mar	Hotel Ancón	Hotel Costa Sur	1noche TI
Cayo Santa María	Hotel Sol Cayo Santa María	Hotel Meliá Las Dunas.	Hotel Sol Cayo Santa María	3 noches TI

**3.3- Valoración de la venta del Circuito Color Café en Canadá**

El desarrollo de este trabajo ha permitido el inicio de las ventas del producto desarrollado y desde diciembre 2009 a marzo 2010, han comprado el mismo 114 clientes para una estancia de 811 turistas-días, lo que ha generado un ingreso al país y a la entidad de 215 346 dólares canadienses por concepto de paquete turístico, en asistencia y representación 1140 dólares y por ventas de productos complementarios 70.12 CUC de ingreso promedio por clientes.

**3.4- Descripción del circuito, Versión Especial Color Café, para Ecuador**

El lograr que el producto se esté vendiendo internacionalmente por las agencias propias y representadas de Havanatur en Canadá ha permitido que se haya hecho una versión especial para ser vendido por las representaciones de Havanatur en Ecuador, el cual en su ruta queda de la siguiente manera:

**Circuito Color Café, versión especial para mercado Ecuador:**

Itinerario: Villa Clara-Cayo Santa María-La Habana-Cienfuegos-Trinidad-Remedios-Cayo Santa María.

Programa (6 noches / 7 días, sin mínimos de pasajeros); 3 noches en Cayo Santa María, 2 noche en La Habana, 1 noche Trinidad.

**1er día:** Arribo a Aeropuerto de Villa Clara. Traslado hacia Cayo Santa María. Alojamiento en el hotel seleccionado en Plan Todo Incluido. Noche libre.



### **2do día: Cayo Santa María-Remedios-Cayo Santa María.**

Desayuno en el hotel. Salida en excursión al central “Marcelo Salado” visitando el Museo del Azúcar y disfrute de un paseo en Locomotoras de Vapor de principios del Siglo XX, hasta la Ciudad de Caibarién. Breve recorrido por la ciudad incluyendo la zona pesquera. Regreso al hotel. Tiempo libre para el disfrute de la Playa.

### **3er día: Cayo Santa María-Santa Clara-La Habana.**

Salida hacia la capital. Visita en tránsito la ciudad de Santa Clara, que incluye:- Recorrido panorámico por el Obelisco erigido al Papa Juan Pablo II, en memoria de su histórica visita a la ciudad de Santa Clara en Enero de 1998 y por la segunda Comandancia de Ernesto Che Guevara. Visita al Tren Blindado. Recorrido por centro histórico urbano de la Ciudad, incluyendo la Iglesia del Carmen, lugar donde bajo los Tamarindos que la rodean se fundó la ciudad de Santa Clara el 13 de Julio de 1689, continuación hasta el parque central de la ciudad “Leoncio Vidal” donde los clientes en paseo peatonal podrán apreciar los valores patrimoniales culturales de las construcciones arquitectónicas que le rodean (Teatro la Caridad, Biblioteca Provincial, Casa de la Cultura, etc.), boulevard y centros comerciales, Visita Especializada al Conjunto Escultórico Comandante Ernesto Ché Guevara (Tribuna, Plaza, Memorial, Museo y Mausoleo). Almuerzo en el Restaurante Los Caneyes. Continuación de viaje a Ciudad Habana. Alojamiento en el hotel seleccionado en Plan MAP. Noche libre. Opcional Tropicana, un paraíso bajo las estrellas.

### **4to día: La Habana.**

Desayuno en el hotel. Visita al complejo Morro - Cabañas. Recorrido a pie por el Centro Histórico de La Habana Vieja, Patrimonio Cultural de la Humanidad: Plaza de la Catedral; el bar-restaurante La Bodeguita del Medio, Plaza de Armas; recorrido por la Calle de los Oficios hasta la Plaza de San Francisco de Asís. Visita al Museo del Ron para apreciar el proceso de fabricación del ron Havana Club y degustarlo. Recorrido panorámico por la Plaza Vieja. Regreso por la calle Mercaderes. Palacio de los Capitanes Generales, hoy Museo de la Ciudad. Entrada al Hotel Ambos Mundos, donde vivió el escritor norteamericano Ernest Hemingway. Almuerzo en restaurante La Zaragozana. Recorrido panorámico por el Museo de la Revolución, Parque Central, Gran Teatro de la Habana y Capitolio Nacional, Malecón habanero hacia La Habana

Moderna: Plaza de la Revolución y Colina Universitaria. Regreso al hotel y Cena. Noche libre. Opcional Cabaret Tropicana un Paraíso Bajo Las Estrellas.

**5to día: La Habana-Cienfuegos-Trinidad.**

Desayuno en el hotel. Salida para Cienfuegos con visita en tránsito por la Finca “Fiesta Campesina”, para poder contactar la flora y fauna endémica de la Península de Zapata, con la visita al centro turístico de guamá con su criadero de cocodrilos y a la réplica de la Aldea Taina. Almuerzo en el restaurante la Boca. Llegada a Cienfuegos. Recorrido por las principales calles y avenidas de la ciudad de Cienfuegos, única de la Isla fundada por los franceses y situada en una maravillosa bahía protegida por el Castillo de Jagua. La estirpe francesa de Cienfuegos le da un toque realmente distintivo: perfecta simetría en su trazado urbano, construcciones neoclásicas y un largo paseo peatonal. Recorrido por Parque Martí, Teatro Tomás Terry, Casa de Bienes Culturales y Catedral Purísima Concepción. Continuación del viaje a Trinidad. Alojamiento y Cena. Noche libre.

**6to día: Trinidad-Caibarién-Cayo Santa María.**

Desayuno en el hotel. Salida para Cayo Santa María. Recorrido por el Centro Histórico de Trinidad. Visita a la plantación Manaca Iznaga. Continuación del recorrido en dirección al Cayo. Visita en tránsito a la Villa de Remedios, Octava Villa fundada en Cuba el 3 de Mayo de 1513 y Ciudad Monumento Nacional, donde se celebra una de las tres fiesta nacionales que toman lugar en Cuba, la Mundialmente conocida “Parrandas Remedianas” que se festeja todos los 24 de Diciembre. Visita al centro histórico de la Ciudad, iglesia Parroquial Mayor con su altar barroco de Caoba laminado en Oro, Museo de la Música Alejandro García Caturla. Tiempo libre para caminar la Villa y toma de fotos. Almuerzo en el Hotel El Mascotte. Continuación del Viaje a Cayo Santa María. Alojamiento con plan Todo Incluido. Tiempo a disposición.

**7mo día: Cayo Santa María-Aeropuerto de Villa Clara.**

Desayuno en el hotel. Salida hacia el aeropuerto de Villa Clara. Regreso al país de origen.

### Combinación de hoteles:

Polos	Combinación A	Combinación B	Combinación C	Total noches
Habana	Hotel Meliá Habana	Occidental Miramar	Ambos Mundos	2 noches MAP
Trinidad	Brisas Trinidad del Mar	Hotel Ancón	Hotel Costa Sur	1 noche TI
Cayo Santa María	Hotel Meliá Las Dunas	Sol Cayo Santa María	Sol Cayo Santa María	3 noches TI

### 3.5. Conclusiones del tercer capítulo

1. El desarrollo de productos turísticos novedosos se convierte en una necesidad para el destino en factor decisivo para enfrentar la competencia foránea e interna.
2. Con la incorporación de este nuevo producto las ventas del TTOO Hola Sun-Caribe Sol, para el destino muestra mejores resultados que Cayo Coco, ,lo cual no sucedía antes de la realización del trabajo
3. El trabajo ha permitido diseñar un circuito integral y distintivo del territorio de recorrido medio que reúne en si modalidades de turismo histórico, cultural, naturaleza, sol y playa plus
4. Por primera vez un receptivo de la provincia logra poner en el mercado internacional un producto turístico a la venta y entrando por el territorio

Con el desarrollo del nuevo producto, se logro realizar un circuito especial de menos estancia pata mercados como Ecuador y México disfrutando totalmente de los atributos y recursos turísticos de la región central y con vuelos charters entrando directamente por Santa Clara.

# CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES**

5. El desarrollo de productos turísticos novedosos se convierte en una necesidad para el destino en factor decisivo para enfrentar la competencia foránea e interna.
6. Por tener Havanatur el producto Havanatur Collection “que diferencia sus ofertas del resto de los TTOO en el territorio nacional, se puede aprovechar de mejores oportunidades para la inserción de nuestros productos
7. Con la realización del trabajo se ha logrado que el País mayor emisor de Turistas a Cuba, Canadá, abra sus ventas al turismo de recorrido, lo que nunca antes había incursionado en esta modalidad.
8. El Turoperador Hola Sun–Caribe sol radicado en las ciudades de Montreal y Toronto , promocionan y venden el producto diseñado en esta investigación, apareciendo en los brochures de sus ediciones
9. Con la incorporación de este nuevo producto las ventas del TTOO Hola Sun- Caribe Sol, para el destino muestra mejores resultados que Cayo Coco, ,lo cual no sucedía antes de la realización del trabajo
10. El trabajo ha permitido diseñar un circuito integral y distintivo del territorio de recorrido medio que reúne en si modalidades de turismo histórico, cultural, naturaleza, sol y playa plus
11. Por primera vez un receptivo de la provincia logra poner en el mercado internacional un producto turístico a la venta y entrando por el territorio
12. Con el desarrollo del nuevo producto, se logro realizar un circuito especial de menos estancia pata mercados como Ecuador y México disfrutando totalmente de los atributos y recursos turísticos de la región central y con vuelos charters entrando directamente por Santa Clara.

# RECOMENDACIONES

## **RECOMENDACIONES**

1. Basado en la metodología realizada en el trabajo, aportar nuevos diseños de productos para Canadá, Ecuador, Rusia y México.
2. Realizar un trabajo de promoción con la dirección de Marketing en la OSDE de Havanatur para la divulgación de los resultados alcanzados y generalizarlo para todas las agencias de Havanatur.
3. Presentación del Trabajo en La Feria Internacional del Turismo a celebrarse en Mayo 2010 en la Habana
4. Presentación del trabajo en el consejo de agencias del territorio para el enriquecimiento con las experiencias de todos los receptivos radicados en la provincia.
5. Presentación del trabajo ante la dirección de Celimar de Havanatur para estar preparado en el territorio para asumir las demandas del mercado de Estados Unidos

# BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M. Á. (1997). *Agencias de Viajes. Organización y Operación*. Editorial Trillas. S.A. de C.V. México.
2. Aguilar Joyas, J. C. (2006). *Marco teórico, 5 fuerzas de Porter*. Universidad Autónoma de Occidente. Colombia. Disponible en línea enero 2009 en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
3. Alfaro Drake, T. (1992). *El marketing como arma competitiva*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. España.
4. Álvarez, C.J.L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. *Revista Conocer*, (2), 6 – 12. México.
5. Ávila Bercial, R.; Barrado Timón, D. A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales para su planificación y gestión. *ANTAR Taller de Estrategias Creativas*. Universidad Autónoma de Madrid. *Cuadernos de Turismo* 15; pp. 27-43.
6. Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, *Manual del Puesto de Administración de Agencias de Viajes*. (2008).
7. Ayala Castro, H. (2001). *Medio siglo de Transformaciones del turismo en Cuba*. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas. La Habana, Cuba.
8. Ayala Castro, H. y Col. (2002). *Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo*. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETURUH. La Habana, Cuba.
9. *Barómetro del Turismo Mundial 2007-2008*. Observatorio exterior. Web site: <http://www.camempresas.com/CAMProduccion/comun/mostrarNoticia.asp?idSeccion=487853&idContenido=831366&mostrarVolver=1>
10. Bigné Alcañiz, E., Font Xavier, A., Andreu Simó, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. Editorial ESIC. Madrid.
11. *Biografía de Thomas Cook*. Web Site: [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/cook\\_thomas.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/cook_thomas.htm)
12. Borja Solé, L. de, Andreu Casanovas Pla, J., Bosh Camprubí, R. (2002). *El consumidor turístico*. Editorial ESIC. Madrid.
13. Boullon, R. (1998). *Marketing Turístico Una perspectiva desde la planificación*. Colección temas de Turismo. Argentina.

14. Camacho Casado, L. (2008) Un turismo perspectivo y en desarrollo.7 de Enero del 2008. localizado en web site:  
<http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=3169>
15. Cárdenas, F. (1982). Comercialización del turismo. Editorial Trillas. México.
16. Castro Ruz, R. (2008).Discurso pronunciado por el presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, en el segundo periodo de sesiones de la séptima legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Ciudad de La Habana. Palacio de Convenciones 27 de diciembre de 2008. Periódico Granma (28 de diciembre de 2008)
17. Cerveró, J.; Iglesias, O.; Villacampa, O. (2002). Marketing Turístico. Ediciones Octaedro. Barcelona. España.
18. Colectivo de autores (2000). Agencias de Viajes. Localizada en Web side:[www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml)
19. Colectivo de Autores (2002). Efectos y futuro del turismo en Cuba.
20. Colectivo de autores. (2005). Material de apoyo sobre mercados emisores. Universidad de La Habana, Cuba.
21. Colina, J.M. (2006). Marketing Turístico. Web site: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Consultado en marzo 2007.
22. Cooper, C. Fletcher, J., Gilbert, D. y Wanhill, S. (1997). Turismo. Principios y Práctica Editorial Diana. México.
23. Dann, J. (2000). Marketing Turístico. Universidad de La Habana, Cuba.
- 24.
25. De la Torre, F. (1995). Agencias de Viaje. En su: Agencias de Viaje y Transportación. (pp. 20-22). Editorial Trillas. México.
26. Díaz, M. A., Jouve C., Linares A., Sánchez A. (2003). El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. EAEHT. La Habana. Cuba.
27. Díaz, P. M. A., Linares Teijeiro A., Jouve N. C. (2002). Glosario de Términos Turísticos. EAEHT. Ciudad Habana. Cuba.
28. Directorio Turístico de Cuba. (1998-2007) Boletín semanal de la industria turística cubana. Disponible en:  
[www.dtcuba.com/esp/buscar\\_reportajes](http://www.dtcuba.com/esp/buscar_reportajes)
29. Fariña, G. (2006). Teoría económica del Turismo. Alianza editorial. Madrid. España.

30. Fernández González, N. (2006). El turismo de frente al mundo. Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey "Hermanos Gómez". Cuba.
31. Figuerola Palomo, M. (1990). Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana. Cuba.
32. Figuerola, M. y col. (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Cuba.
33. Foster, D. I. (1994). Agencias de Viajes. Administración y Operación. Serie de Turismo. McGraw-Hill. México.
34. Gancedo Gaspar, N.; Gutiérrez Castillo, O. (2004). Cuba, turismo y desarrollo económico. Web site:  
[http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/gutierrez3\\_310802.htm](http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/gutierrez3_310802.htm)
35. González Herrera, M. (2005). Planeación estratégica del desarrollo sostenible en destinos turísticos de sol y playa. Cayo Las Brujas. Tesis de Maestría en Gestión de Turística, La Habana, Cuba.
36. González Herrera, M. (2006). Gestión ambiental de los impactos del turismo en espacios geográficos sensibles. Editorial Abya Yala. Quito. Ecuador.
37. González Valdés, B. L., Moya Monteagudo, Y. y Martínez Martínez, C.C. (2008). Procedimiento para el Plan Estratégico en entidades turísticas de Villa Clara. Artículo para la Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas, ISSN 1681-9713.
38. Grande Esteban, I. (2005). Marketing de los servicios. Editorial ESIC. Madrid.
39. Guerría Di bella, M. (1991). Introducción al turismo. Editorial Trillas. México.
40. Hernández Aro, Y. (2006). Procedimiento para el diseño de Opcionales Turísticas en Agencias de Viajes. Tesis de Pregrado. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Cuba.
41. Herrera, R.; Baquero, M. B. (2008). Las 5 fuerzas de Porter. Disponible en línea enero 2009, en:  
<http://www.piramidedigital.com/Documentos/emprendedores/pdemp5fuerzasporter.pdf>

42. Kloter, P. (1992). Dirección de Marketing. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior. T. I y II.
43. Krapf, K. (1953). La consumición turística. Traducción de Francisco Muñoz de Escalona. Editado por eumed.net en 2004; accesible a texto completo en [html://www.eumed.net/cursecon/libreria/](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/)
44. López, Á. (2003). Curso para Agentes de Viajes. EAEHT, La Habana.
45. Lloret Feijóo, M. C y otros. (2007). El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara, Cuba. Edición electrónica gratuita. Texto completo en diciembre de 2008 en: [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/)
46. Machado Chaviano E. L. (2007). La aplicación del marketing en la Industria Turística. Web site: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
47. Machado Chaviano, E. L.; Hernández Aro, Y. (2007). Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el Destino Cuba. Tercer Encuentro de Evaluación y Decisión Multicriterio R.E.D-M 2007. Culiacán, Sinaloa. México.
48. Machín Hernández, M. M. (2008). Consideraciones teóricometodológicas sobre el turismo como factor de desarrollo económico. El turismo de naturaleza. Web site: <http://www.monografias.com/trabajos31/turismo/turismo.shtml>
49. Marrero, M. (2008). El ministro de Turismo de Cuba sostiene que 2008 va a suponer la 'total recuperación del mercado español' 2 febrero del 2008. localiza en Web site: [http://actualidad.terra.es/internacional/articulo/turismo\\_cuba\\_ministro\\_sos\\_tiene\\_va\\_2222896.htm](http://actualidad.terra.es/internacional/articulo/turismo_cuba_ministro_sos_tiene_va_2222896.htm)
50. Marrero Cruz, M. (2008). Tendencias y perspectivas de desarrollo del turismo en el destino Cuba. Conferencia en FITCUBA. Revista Apuntes 15. Enero-junio, 2008. Cuba.
51. Martín Fernández, R. (2003). Manual de Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Cuba.
52. Martín Fernández, R. (2006). Principios, organización y práctica del turismo. Tomo 1. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Cuba.
53. Martínez Martínez, C. C. (2003). El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas.

- Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénaga. Universidad de Guadalajara.  
Material de estudio para el diplomado en administración hotelera.
54. Matos Rodríguez, H. (2005). Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo. Varadero. Cuba.
55. Matos Rodríguez, H. (2008). Desarrollo del Turismo en Cuba. Power Point disponible en la web site:  
[varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulo%2002/Capit%2002%20anexos/Cuba%202007.ppt](http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulo%2002/Capit%2002%20anexos/Cuba%202007.ppt)
56. Mesplier, A., Bloc-Duraffour, P. (2000). Geografía del turismo en el mundo. Editorial Síntesis. España.
57. Mestres Soler, Juan R. (2004). Técnicas de gestión y dirección hotelera. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
58. Milio Balanza, I., (2004). Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales. Editorial Thomson, Paraninfo. Madrid. España.
59. Molina, S.; Rodríguez, S. (1991). Planificación integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica. Editorial Trillas. México.
60. Morales Tejón, C. E. (2007). Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara. Tesis de Maestría, Universidad Central de las Villas. Santa Clara, Cuba.
61. Moya Monteagudo, Y., Martínez Martínez C. C.; González Valdés, B. L. (2008). Tour Operadores y Agencias de Viajes, su papel en el proceso de distribución turística. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos60/distribucion-turistica/distribucionturistica.shtml>
62. Moya, Y. (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio en Agencias de viajes receptoras. Tesis de Maestría, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara.
63. Muñoz de Escalona, F. (2004). Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed-net; accesible a texto completo en [html://www.eumed.net/cursecon/libreria/](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/)
64. Muñoz de Escalona, F. (2004). La Industria Turística. Editado por eumed-net. Accesible a texto completo en: [html://www.eumed.net/cursecon/libreria/](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/)

65. Nueva Enciclopedia Práctica del Turismo, Hoteles y Restaurantes. Ediciones Océano CENTRUM, S.A.
66. Nybert, G (1995). Philip Kotler los 10 principios del nuevo Marketing. Daemon Quest. Web site: [www.daemonquest.com](http://www.daemonquest.com)
67. Oficina Nacional de Estadísticas (2008). Llegadas de visitantes Internacionales. Localizado en Web site: <http://www.one.cu/llegadavisitantes08.htm>
68. Oliva Campos, J. (2002). La integración turística del Caribe. Revista Apuntes 6. Enero-julio, 2002. Cuba.
69. Organización Mundial del Turismo. Amparo Sancho. (1986). Introducción al Turismo. Organización Mundial del Turismo. Madrid. España.
70. Oyarzún, E.; Szmulewicz, P. (1999): Fortalecimientos de la Gestión en Destinos Turísticos. Revista Gestión Turística. Nº 4 Vol. 1. Disponible en diciembre 2008 en: <http://www.gestionturistica.cl/investigacion/publicaciones.htm>
71. Organización Mundial del Turismo (2008) “El turismo mundial supera las expectativas en 2007 - Las llegadas pasan de 800 millones a 900 millones en dos años. Madrid, 29 de enero de 2008. Localizado en Web site: [http://www.unwto.org/media/news/sp/press\\_det.php?id=1665&idioma=](http://www.unwto.org/media/news/sp/press_det.php?id=1665&idioma=)
72. Pearce, D. (1991). Desarrollo Turístico. Editorial Trillas. México.
73. Pearce, D (2000). Instrumentos de Gestión Estratégica del Turismo. Universidad de Barcelona. España.
74. Peñarroya, M. (2005). Artículo “Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing. Fundadora de Comercio Digital SA”. Disponible en enero 2009 en: [www.directivoscede.com/conocimiento/detail.php?id=760&int\\_theme=51](http://www.directivoscede.com/conocimiento/detail.php?id=760&int_theme=51)
75. Pérez Socarrás, A. (2002). El marketing turístico en la era del conocimiento. Revista Apuntes 7. Julio-diciembre, 2002. Cuba.
76. Quintana, R.; Figuerola, M.; Chirivella, M.; Lima, D.; Figueras, M.A.; García, A. (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Editorial TRADINCO. Montevideo. Uruguay.
77. Rodríguez Ángel, M. (2006). De la idea al emprendimiento. Curso en línea publicado en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/emprendimiento/capitulo2.html>

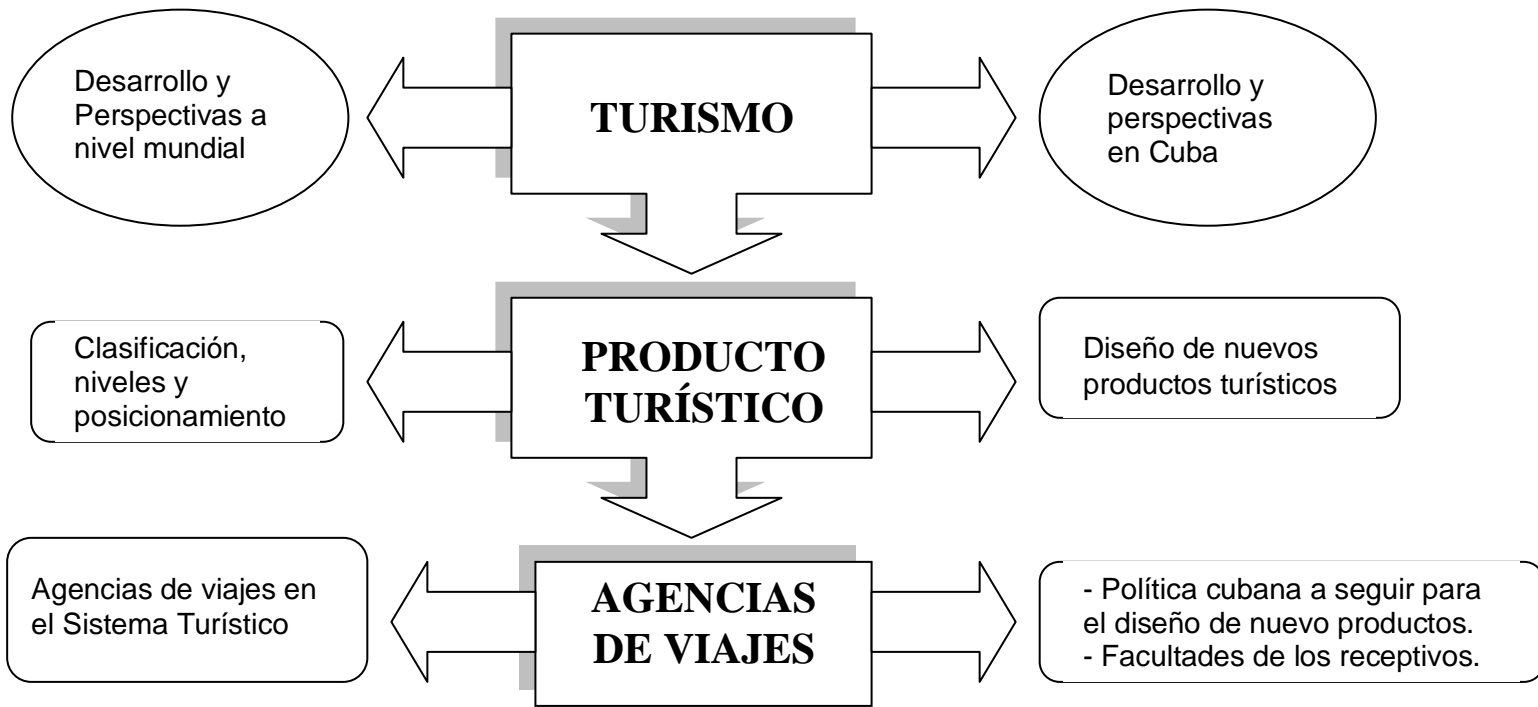
78. Rodríguez Fariñas, R. y col. (2000). Introducción al turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Marzo 2000.
79. Rodríguez Pomeda, J. (2001). Gestión de Agencias de Viajes. Universidad de Extremadura-Instituto Paulista de Ciencias de Administración (IPCA), Curitiba.
80. Salinas Chávez, E. (2007). Espacio y planificación del turismo. Revista Apuntes 14. Julio-diciembre, 2007. Cuba.
81. Salinas, E. (2003). Geografía y Turismo. Aspectos Territoriales del Manejo y Gestión del Turismo. Editorial SI-MAR S.A. Ciudad de La Habana. Cuba.
82. Santesmases Mestre, M. (1993). Marketing: conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide SA. Madrid. España.
83. Serra, A. (2003). Marketing Turístico. Ediciones Pirámide-ESIC. Madrid. España.
84. Smith, G. (1994). Los conceptos del turismo: invitación al debate en diez preguntas. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba.
85. Soler Grillo, O. (2004). El turismo en Cuba I, II. Editorial Balcón. La Habana, Cuba.
86. Spotts, D. (1997). Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia.
87. Suárez, A. (1983). Diccionario Económico de las Empresas. Ediciones Pirámides S.A. Madrid. 1983.
- Suesta, V. (2008). Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. Universidad Politécnica de Valencia. España.

A N E X O S



**Anexo I** Hilo conductor del Marco Teórico Referencial de la Investigación

**Fuente** Elaborado por el autor



## **Anexo II** Análisis conceptual de Turismo

**Fuente** Elaboración propia

**Concepto No 1:** Hunziker y Krapf, (años 40 del siglo XX)<sup>4</sup>: Turismo es el conjunto de las relaciones y los fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.

**Concepto No 2:** OMT, (1986)<sup>5</sup>: El turismo supera la imagen estereotipada de vacaciones, y comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y por otros motivos.

**Concepto No 3:** Molina, Rodríguez, (1991): El desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual, por un período mínimo de 24 horas y un máximo de 90 días, motivados por razones de carácter no lucrativo.

**Concepto No 4:** Pearce, (1991): El turismo se define como el conjunto de relaciones y fenómenos surgidos de los viajes y de las permanencias temporales de las personas que se desplazan principalmente por placer o recreación. La duración de tales estadías puede variar.

**Concepto No 5:** Oscar de la Torre Padilla<sup>6</sup>: El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.

**Concepto No 6:** McIntosh, Goeldner, Ritchie (1999): El turismo es la suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes.

---

<sup>4</sup> Molina, S.; Rodríguez, S. (1991): Planificación integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica.

<sup>5</sup> Disponible en 2008 en [http://www2.uah.es/fernando\\_coralpolanco/tema%202.doc](http://www2.uah.es/fernando_coralpolanco/tema%202.doc)

<sup>6</sup> Guerría, Di Bella, M: Introducción al turismo. 1991.

**Concepto No 7:** de Borja; Casanovas; Bosh (2002): Un turista es aquella persona que se desplaza desde su lugar habitual de residencia a otro, por un período superior a 24 horas y menor de un año, sin integrarse en el sistema laboral o académico de la zona de destino.

**Concepto No 8:** Martín (2003): El turismo es definido como el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

**Concepto No 9:** Comisión Económica de la ONU<sup>7</sup>: El turismo es el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año. Con fines de ocio; por negocios y otros motivos.

**Concepto No 10:** Benschmidt<sup>8</sup>: El turismo es el conjunto de relaciones pacíficas y esporádicas que resultan del contacto entre personas que visitan un lugar por razones no profesionales y los naturales de este lugar.

**Concepto No 11:** Rodríguez (2005): Turismo es: viaje, estancia (por tiempo determinado), recreación, conocer otras culturas, etc. Unido a esto se adiciona un aspecto de índole puramente económica que diferencia al turista de cualquier otro viajero, el hecho de no representar una acción lucrativa para quien lo realiza.

**Concepto No 12:** Nácher y García (2004)<sup>9</sup>: El turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes públicos y privados en diferentes sectores productivos.

---

<sup>7</sup> Soler Grillo, O. (2004): El turismo en Cuba I, II. Editorial Balcón. La Habana, Cuba.

<sup>8</sup> Molina, S.; Rodríguez, S. (1991): Planificación integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica.

<sup>9</sup> Martín Fernández, R. (2006): Principios. Organización y Práctica del Turismo. Tomo I. Universidad de La Habana.

**Concepto No 13:** Profesores Univ. La Habana (2005): El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.

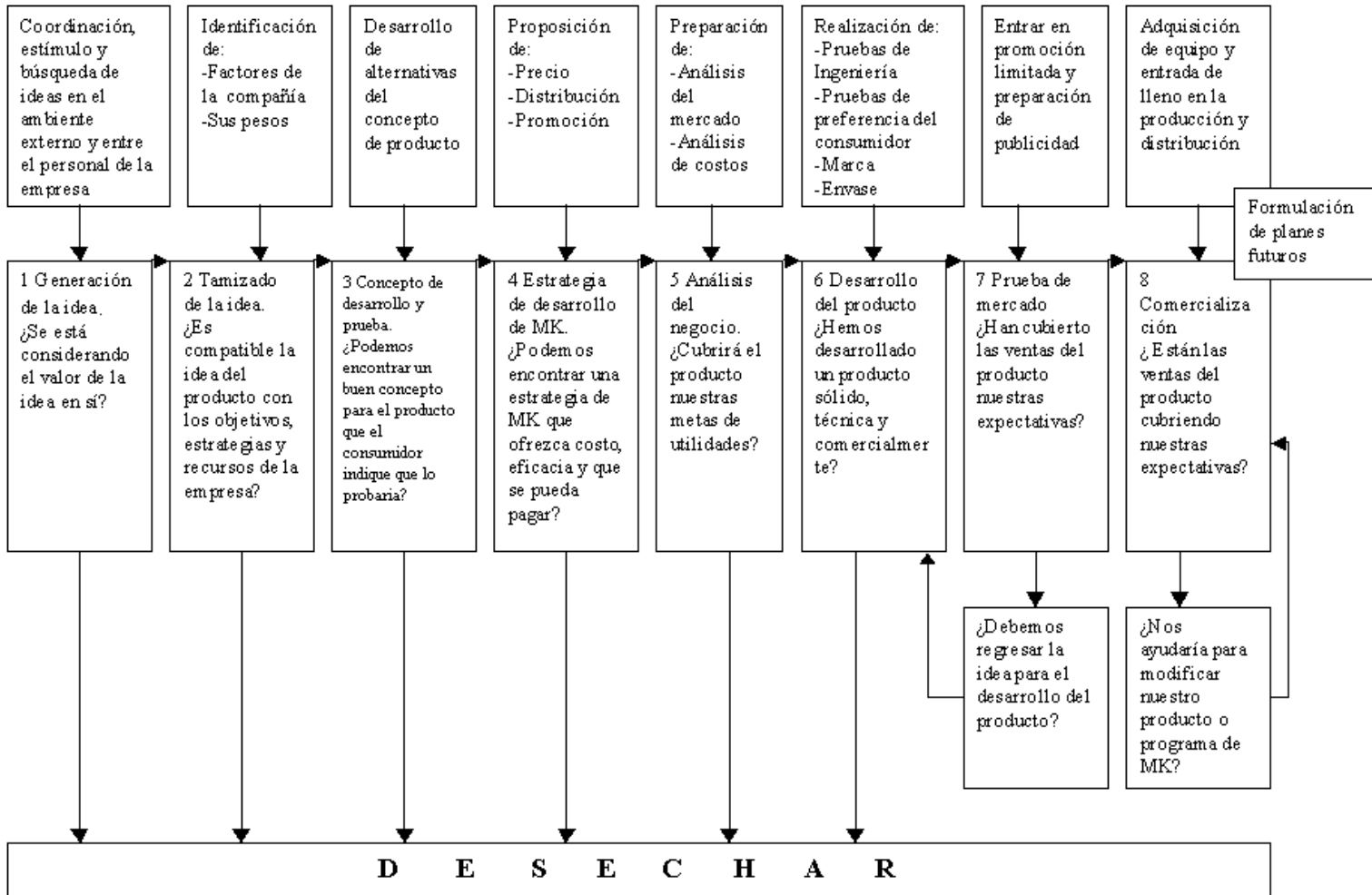
**Tabla 1** Comparación de los conceptos de Turismo

**Fuente de origen** Elaboración propia

Criterios	Conceptos													Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Traslado hacia lugares diferentes al de residencia habitual	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	11	85
Permanencia temporal en zonas diferentes a la de residencia habitual	x	x		x	x		x	x	x		x	x	x	10	77
Realización de actividades que no estén vinculadas con el lucro	x		x		x		x			x	x		x	7	54
Desarrollo de actividades relacionadas con el ocio		x		x	x				x		x	x		6	46

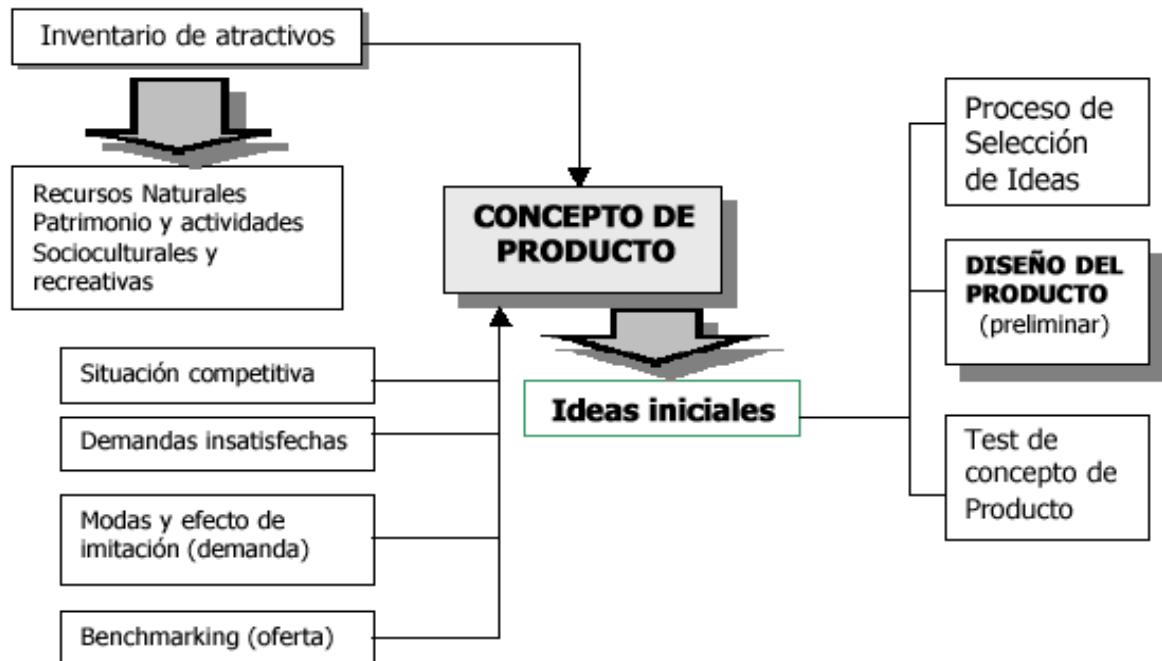
**Anexo III** Metodologías para el diseño de productos turísticos

Metodología planteada por Kotler. Dirección de la Mercadotecnia. Kotler. Prentier Hall. Hispanoamericana S.A, México, 1992.

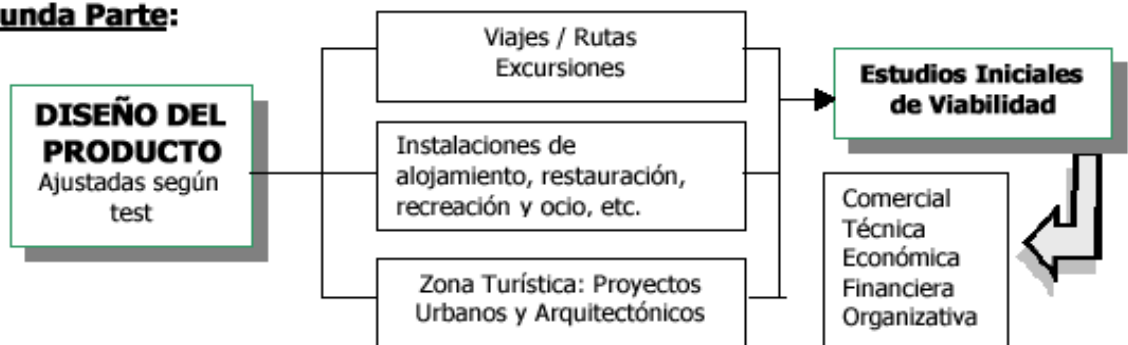


Metodología planteada por Martín.

**Primera parte:**



**Segunda Parte:**



## Anexo IV Indicadores socio-demográficos de la provincia Villa Clara

Fuente Elaboración propia

Concepto	2009
Extensión superficial	8412 km2
Población residente	809 231 hab.
Población media	810.5
Población femenina	49.7
población en edad laboral	465.3
Índice de urbanización	75.80%
Densidad de población	96.2 hab/km2
Esperanza de vida al nacer	78.2
Tasa de natalidad (por 1000 hab.)	8.8
Tasa de mortalidad general (por 1000 hab.)	8.2
Tasa de mortalidad infantil (por 1000 hab.)	5.5
Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	1.38
Tasa bruta de reproducción (hijas por mujer)	0.68
Habitantes por médico	164
Habitantes por estomatólogo	1129
Matrícula inicial (curso 2007/2008)	171 551
de ello Primaria	58 721
Media	67 060
Superior	45 770
Graduados (Curso 2006/2007)	31 799
De ello: primaria	9209
Media	19 476
Superior	3114

## **Anexo V** Análisis de metodologías para realizar el diagnóstico empresarial

**Fuente** Elaboración propia

### **1. Metodologías para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PyMES)**<sup>10</sup>

Desarrollada por el Institut Català de Tecnologia (ICT) en 1993. Tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos específicos del área tecnológica, permitiendo de este modo identificar los principales problemas de la empresa. La realización de ambos diagnósticos, se puede llevar a cabo simultáneamente o bien realizarse independientemente. A partir de la metodología para el diagnóstico de PyMES se pretende dar a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general.

Además orienta las decisiones que impliquen la introducción de nuevas tecnologías, ya sean de proceso, de producto, o bien de tipo organizativo, que permitan la mejora de la capacidad tecnológica de la empresa.

Aspectos Considerados: Análisis del entorno (Global, Sectorial, Mercado); Análisis de la estrategia (Global, Áreas y Actividades); Diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y Capacidad de gestión de los recursos disponibles).

Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales vendrán indicados en un informe, que incluye dos cuadros-resumen que especifiquen cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Se ofrecen una serie de recomendaciones, enunciadas por el consultor, tanto para corregir y/o mejorar los puntos débiles detectados en el diagnóstico, como para sugerir posibles oportunidades de negocio.

### **2. European Foundation for Quality Management (EFQM)**

El modelo europeo de Gestión de la Calidad Total proporciona una serie de directrices para identificar y tratar los aspectos con ella relacionados, está concebido como una relación de criterios para evaluar, sobre una base común y de eficacia contrastada. Se puede usar como guía y fuente de información para la realización de un diagnóstico interno sobre la situación de la calidad de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles a este respecto que

---

<sup>10</sup> Suesta, Verónica (2008): Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. Universidad Politécnica de Valencia



requerirán tomar una serie de acciones en varios frentes; acto seguido se elabora un modelo de implantación que las aglutine y de coherencia bajo una consideración estratégica de la calidad.

Aspectos Considerados: Cinco áreas de agentes o causas (Liderazgo, Estrategia y Política, Gestión del personal, Recursos y Procesos) y Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión (Satisfacción del cliente; Satisfacción del personal; Impacto social; Resultados económicos).

Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales del diagnóstico se presentarán en un informe, especificando cuáles son los resultados obtenidos en el ejercicio de evaluación de los diferentes aspectos de la empresa. Se aportarán una serie de recomendaciones en las que se enunciarán las medidas a desarrollar.

### **3. Estrategia Tecnológica ADL**

Desarrollado por la Consultora Arthur D. Little en 1981. Persigue el desarrollo de una metodología basada en la estrategia tecnológica, que logre obtener una ventaja sobre los competidores, siempre teniendo en cuenta que debe estar integrada dentro de la estrategia global de la empresa.

El proceso llevado a cabo por esta metodología se basa en los siguientes aspectos: clasificación de cada una de las tecnologías (clave, básica, incipiente, emergente), determinación de la posición tecnológica (tecnologías clave, tecnologías incipientes, recursos tecnológicos adicionales), confección de la Matriz "Posición tecnológica de la empresa / Posición tecnológica de la empresa".

Aspectos Considerados: La única variable a estudiar dentro de la empresa es la dimensión tecnológica, considerando que ocupa un lugar central en la estrategia de la empresa.

Resultado del Diagnóstico: En el resultado se llega a plasmar la estrategia tecnológica en un plan de desarrollo tecnológico que muestre con claridad las opciones recogidas.

### **4. Metodología MOUGLI**

Desarrollado por el Instituto Francés de Gestión (*Méthode participative de conduite e Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques* – IFG). Uno de los principales objetivos que persigue es el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma.

La metodología MOUGLI se caracteriza porque viene soportada por un sistema experto. El método MOUGLI no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto.

Aspectos Considerados: Económico-Financiero; Organizativo-Gestión; Producción-Tecnología y Producto-Mercado-Marketing.

### **5. Metodología Morales**

Una metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en AA VV receptivo – minoristas. En esta metodología, el Diagnóstico General sobre la Situación Actual de las AA VV se realiza sobre la base de cinco aspectos fundamentales: caracterización de la Agencia de Viaje; focalización de los elementos que intervienen en la situación de las agencias (opcionales que ofertan), descripción de los aspectos internos y externos que facilitan o dificultan la gestión, valoración de los resultados económicos de la comercialización de opcionales turísticas y análisis del grado de conocimientos y nivel de satisfacción que poseen los turistas acerca de dichas opcionales.



**Fuente:** Morales, C (2007): Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara. Tesis de maestría.

**Tabla 4** Comparación de las metodologías presentadas

**Fuente de origen** Elaboración propia

Características	DT-PyMes	EFQM	ADL	MOUNGLI	Morales
A	x	x		x	X
B	x	x			X
C		x			
D					X
E	x		x		X
F	x				X
G				x	X
H				x	X
I	x				
J	x	x			
K	x	x		x	X
L	x				X
M		x			X

A: Análisis y evaluación de la empresa

B: Mejora de la competitividad

C: Formación

D: Diagnóstico previo

E: Entorno

F: Análisis general de la empresa

G: Económico / Financiera

H: Comercial

I: Compras y Logística

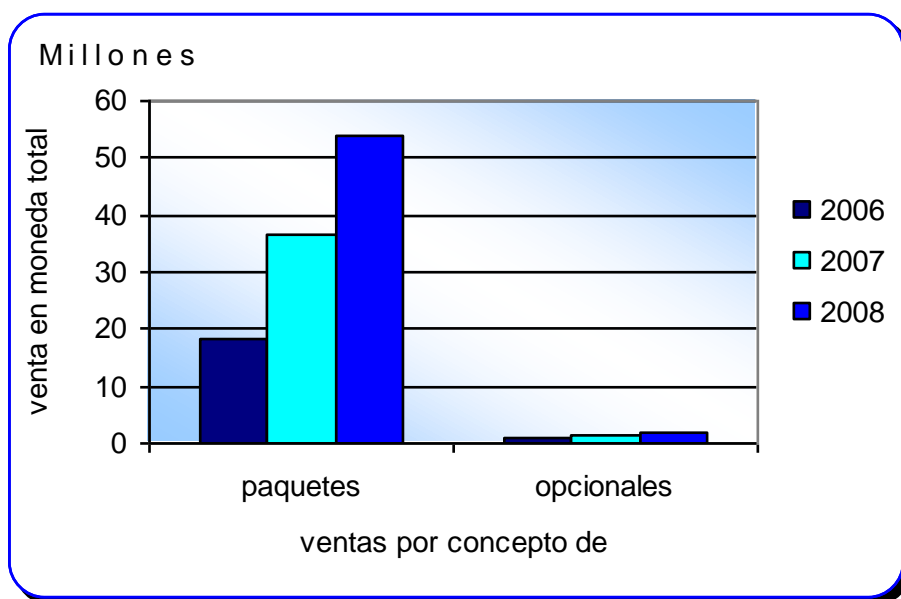
J: Recursos Humanos

K: Dirección y Organización

L: Información

M: Calidad

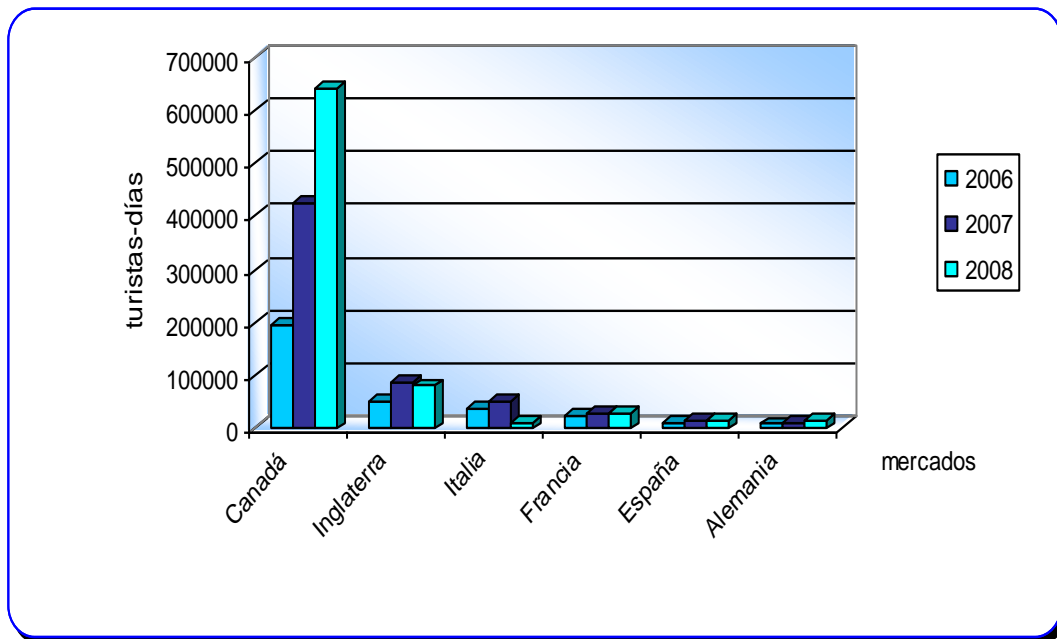
**Anexo VI** Comportamiento de las ventas de los hoteles de Cayos de Villa Clara



**Figura 1** Ventas de los hoteles de Cayos de Villa Clara

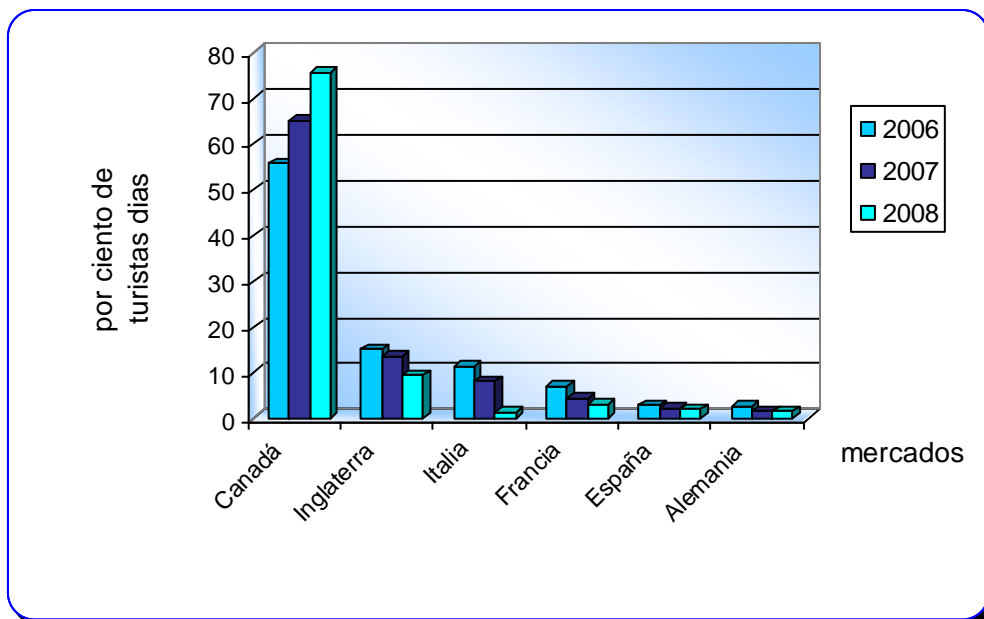
**Fuente** Elaboración propia

## Anexo VII Comportamiento de los mercados emisores del destino



**Figura 2** Turistas días de los principales mercados del destino

**Fuente** Elaboración propia a partir de datos de la Delegación Gaviota Centro y del MINTUR



**Figura 3** Cuota de los principales mercados del destino

**Fuente** Elaboración propia a partir de datos de la Delegación Gaviota Centro y del MINTUR

Anexo

	OPORTUNIDADES									AMENAZAS									I	
	No	1	2	3	4	5	6	7	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9		T
<b>FORTALEZAS</b>	1	x	x	x					3	X							X		2	5
	2	x		x	x		x		4	X	X			X				X	4	8
	3	x	x	x		x		x	5	X	X						X		3	7
	4	x							1	X		X		X					3	4
	5				x				1		X	X		X					3	4
	6	x		x	x			x	4	X	X			X			X		4	8
	7			x			x	x	3	X	X			X			X	X	5	8
	8			x					1		X							X	2	3
	9						x		1			X							1	2
	10		x						1								X		1	2
	11		x				x		2					X				X	2	4
<b>T</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>64</b>		
<b>DEBILIDADES</b>	1	X	X					2	X	X							X		3	5
	2	X		X		X		3	X	X	X			X					4	7
	3		X			X		2	X	X	X								3	5
	4	X	X			X		3	X	X	X								3	6
	5	X		X				2	X	X	X	X							4	6
	6			X				1	X							X	X		3	4
	7					X	X	X	3					X		X			2	5
	<b>T</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>48</b>
<b>I</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>		<b>13</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>			