UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURISTICOS
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

Propuesta de una Estrategia de Posicionamiento del Destino Cayos de Villa Clara en el Mercado Turístico Ruso.

Autora: Mexy Chávez Hernández
Tutor: Ms c. Lic: Esther Lidia Machado Chaviano
Consultante: Lic. Raúl de la Torre Orama

Curso
2008-2009

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

- ***A mi tutora por su ayuda***
- ***A mi familia, por su ayuda y apoyo***
- ***A mis amigas Lisandra y Virginia por su ayuda***
- ***A todos mis amigas y amigos por su compañía***
- ***A los profesores, por las enseñanzas recibidas en estos años***
- ***A la Revolución Cubana por darme la posibilidad de estudiar esta carrera.***
- ***A todos***

DEDICATORIA

DEDICATORIA

Dedicada a las personas que siempre
han estado en mi vida…
a mi hijo Leandro, a mis padres
a mi familia, a mi esposo
y aquellos que hoy son parte de mi vida…
Gracias por estar!!!

RESUMEN

Resumen

El turismo es una de las actividades económicas más importantes del mundo que atraviesa por una serie de transformaciones tanto en su estructura económica, como en sus objetivos y alcances. Esto ha provocado un aumento en la demanda de servicios turísticos que responden a las nuevas preferencias de los consumidores. El mercado turístico Ruso se ha convertido en el octavo en arribos a Cuba según cifras de la ONE; existiendo en este mercado múltiples segmentos y motivaciones que buscan fundamentalmente destinos de Sol y Playa con requisitos tales como seguridad y limpieza del lugar, así como el interés por el sol, los baños en playas, el disfrute en actividades de ocio activo, de placer y mucha diversión, el contacto directo con la naturaleza, mostrando Interés por hoteles de playa y en régimen de Todo Incluido con precios cómodos en hotelería de cuatro y cinco estrellas. La competitividad entre los destinos turísticos es cada vez mayor, por lo que se hace necesaria aplicar una estrategia, siendo el principal propósito fortalecer las ventajas competitivas con la mayor eficacia posible, que permita la diversificación del mercado y la oferta. El presente trabajo tiene como objetivo central, proponer el desarrollo de estrategias de posicionamiento del producto Sol y Playa del Destino Cayos de Villa Clara en el mercado turístico ruso, a partir de la selección de las ventajas competitivas, sobre la base de la integración del Destino-Cliente-Competencia, en el llamado “triángulo estratégico”.

Abstract

The tourism is one of the most important economic activities in the world that crosses so much for a series of transformations in its economic structure, like in its objectives and reaches. This has caused an increase in the demand of tourist services that respond to the new preferences of the consumers. The Russian tourist market has reached the eighth place in arrivals to Cuba according to figures of the ONE; existing in this market multiple segments and motivations that look for Destinations of Sun and Beach fundamentally with such requirements as security and cleaning of the place, as well as the interest for the sun, beaches, the enjoyment in activities of active leisure, of pleasure and a lot of amusement, the direct contact with the nature, showing Interest for beach hotels and in régime of Everything Included with comfortable prices in hotels of 4 and 5 stars. The competitiveness among the Tourist Destinations is increasing. That is why is necessary to apply a strategy, with the main purpose to strengthen the competitive advantages with the biggest possible effectiveness, that it allows the diversification of the market and the offer. The present work has as central objective, to propose the development of strategies of positioning of the Sun and Beach product of the Villa Clara Keys' Destination in the Russian tourist market, starting from the selection of the competitive advantages, on the base of the integration of the Destination-client-competition, in the call "strategic triangle."

ÍNDICE

Índice

CONTENIDO	**Pág.**
RESUMEN	**-**
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO	5
1.1 Introducción	5
1.2 Turismo	5
1.3 Oferta Turística	7
1.3.1 El destino turístico	7
1.3.2 Características y clasificaciones del destino	8
1.3.3 Tipos de destinos	9
1.4 Demanda Turística	9
1.4.1 Mercado	9
1.4.2 Mercado Turístico	10
1.4.3 Tendencias del Mercado Turístico	10
1.5 Marketing Turístico	11
1.5.1 Marketing Operativo	11
1.5.2 Marketing Estratégico	12
1.5.3 Producto Turístico	13
1.5.4 Competencia	13
1.5.5 Ventaja competitiva	14
1.5.6 Posicionamiento	15
1.6 Conclusiones del Primer Capítulo	18
CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL DESTINO TURISTICO CAYOS DE VILLA CLARA	20
2.1 Introducción	20
2.2 Metodología de diagnóstico de la gestión comercial del destino Cayos de Villa Clara.	20
2.3 Análisis Interno	21
2.3.1 Caracterización del Destino Turístico Cayos de Villa Clara	21
2.3.2 Análisis Comercial	25
2.3.2.1 Producto	25
2.3.2.2 Precio	26
2.3.2.3 Comunicación	26

2.3.2.4 Análisis de las ventas 29
2.4 Análisis Externo 29
2.4.1 Análisis del Macroentorno 29
2.4.2 Análisis de Microentorno 31
2.4.2.1 Análisis de la competencia del Producto Sol y Playa en Cuba y el Caribe 31
2.4.2.2 Proveedores 37
2.4.2.3 Análisis de los clientes 37
2.4.2.4 Canal de distribución 39
2.4.2.5 Tendencias del mercado 39
2.5 Análisis DAFO 41
2.6 Conclusiones del segundo capítulo 44
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL DESTINO CAYOS DE VILLA CLARA EN EL MERCADO RUSO 45
3.1 Introducción 45
3.2 - Propuesta de estrategia de posicionamiento del destino Cayos de Villa Clara en el mercado ruso. 45
3.2.1- Mercado 45
3.2.2- Producto 48
3.2.3- Competencia 48
3.2.4- Posicionamiento 49
3.3- Formulación Estratégica del destino turístico Cayos de Villa Clara 50
3.4- Estrategias de posicionamiento por cada una de las variables del Mix de Marketing 52
3.4.1- Producto 52
3.4.2- Precio 54
3.4.3- Distribución 56
3.4.4- Estrategias de comunicación 57
3.5- Conclusiones del tercer capítulo 60
CONCLUCIONES GENERALES 61
RECOMENDACIONES 62
BIBLIOGRAFIA -
ANEXOS -

INTRODUCCIÓN

Introducción

Viajar se ha convertido en una búsqueda de nuevas experiencias, sensaciones y emociones son algunas de las tantas razones que estimulan esta idea en la inmensa mayoría de las personas. Conocer otras culturas, nuevos sitios históricos y naturales, intercambiar culturas y escapar de la cotidianidad constituye el motivo de viaje para muchos, convirtiéndose el turismo en una actividad que resulta interesante y espectacular para gran parte del mundo.

La OMT declara que el turismo ha estado en los últimos 10 años entre las cinco categorías más importantes de las exportaciones para el 83 % de los países y es la fuente principal de divisas al menos en el 35 % de ellos. Asimismo desde el año 1993 es la primera partida de exportación mundial; los ingresos por turismo en los últimos 15 años han crecido 1.5 veces más que el Producto Interno Bruto (PIB) mundial, además ha generado más de 100 millones de puestos de trabajo en todo el mundo, augurándole un brillante porvenir a gran parte de la población activa.

La actividad turística representa un factor de desarrollo clave en la economía de numerosos países, entre ellos Cuba, donde el sector del turismo con un crecimiento ininterrumpido durante los últimos años, se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo a la inversión y al crecimiento económico, cuestión que se evidencia en el logro de más de dos millones de visitantes desde el año 2004, cifra que ha sido superada sucesivamente hasta alcanzar el record histórico en el 2008 de 2 350 000 turistas. Por su parte los ingresos turísticos, las utilidades y los aportes a la economía nacional también han experimentado crecimiento en un 13.5, 16.7 y 16.3 por ciento respectivamente (Castro, 2008; Marrero, 2008 y Rodríguez, 2008).

Si bien es importante la generación de riquezas de esta potente industria, más allá de su dimensión económica, el turismo debe ser concebido como una vía de trasmitir aspectos sociales como son la cultura, la historia los valores patrióticos y medioambientales que forman parte de la identidad de los cubanos.

En las últimas décadas, el sistema turístico se ha enfrentado a una gran variedad de cambios en la demanda, oscilaciones de los flujos turísticos, diferentes motivaciones y expectativas de los turistas y la organización de la oferta. Todos estos cambios han puesto de manifiesto la necesidad de que los agentes de la oferta turística, aborden la gestión de los flujos turísticos y la organización de los destinos turísticos desde una perspectiva coherente, integrada y cualitativa, con vistas a ser capaces de supervisar y

gestionar la totalidad de un sistema en el que los agentes participantes se benefician del turismo. (Godfrey, 1998; Valls, 1996; Ritchie y Crounch, 2003; Hudson y Miller, 2003).

El Destino Cuba, se encuentra ubicado en una de las principales regiones de desarrollo turístico a nivel mundial. Dentro de los atributos que definen el producto turístico cubano se encuentran extraordinarios atractivos naturales entre los que se destacan playas de incomparable belleza, sitios histórico-culturales con gran valor patrimonial, clima excepcional, seguridad, estabilidad político-social y una magnífica hospitalidad. Sorprendentes son las acciones que desde el punto de vista inversionista se prevén, las cuales tienen como sustento dichos atributos. (Machado; Cuevas, 2007)

Existen diferentes modalidades de turismo entre las que se encuentra el Turismo de Sol y Playa, el cual ha alcanzado un gran desarrollo en Cuba, la que cuenta con zonas turísticas que brindan estos servicios: Varadero, Guardalavaca, Cayo Largo del Sur, Cayo Coco, Cayos de Villa Clara entre otros, las cuales ofrecen servicios turístico especializados a los turistas que se interesan en la naturaleza o actividades al aire libre, para esta investigación se tomara como estudio el Destino Cayos de Villa Clara, por su excepcionalidad en esta modalidad.

La central provincia de Villa Clara, participa también en el dinámico desarrollo que muestra la industria del ocio, apoyada en los atractivos de una naturaleza única e histórica. La estrategia de expansión del turismo va incluso más allá de la llamada isla grande, al dirigir la mirada hacia los territorios que se integran en la Cayería Noreste, con varios kilómetros de excelentes playas y un entorno prácticamente virgen.

El Destino Cayos de Villa cuenta en la actualidad con más de 2000 habitaciones distribuidas en seis instalaciones de cuatro y cinco estrellas en su mayoría y se espera que para el 2020 alcance las 12000, situación que lo colocaría en el segundo destino turístico más importante del país.

El año 2008 estableció el record en marca de arribos de visitantes extranjeros a Cuba, al superar la cifra de 2,3 millones y romper el de turistas días en el destino.

La oferta turística del Destino Cayos de Villa Clara se ha concentrado en el mercado canadiense, representando más del 50% de los actuales clientes. El por ciento restante se encuentra distribuido en Reino Unido, Francia y España, perdiendo así la posibilidad de desarrollarse en uno de los mercados emergente como el Ruso, con crecimientos en arribos a la isla del 39.5%, los mismos fueron logrados fundamentalmente en el destino Varadero, sin embargo en el competitivo mundo de hoy se hace necesario no solo la

diversidad de la oferta sino además la ampliación de la demanda. Constituyendo esta la **Situación Problémica** de la investigación:

En análisis previo a esta investigación arrojó que no se realizan estudios que aborden en profundidad el posicionamiento del destino Cayos de Villa Clara en otros mercados, lo cual es de gran importancia si se quiere garantizar el éxito del mismo.

Por esta razón se impone el diseño de una estrategia coherente, sistemática e integradora de los procesos y actividades del desarrollo.

Constituyendo el **Problema de Investigación:**

¿Cómo debería el Destino Cayos de Villa Clara enfocar la estrategia de posicionamiento de su producto Sol y Playa en el mercado turístico ruso, teniendo en cuenta las tendencias actuales del mercado turístico internacional?

Siendo el **Objeto de la Investigación:**

Formular una estrategia de posicionamiento.

Quedando definidos como **Objetivos de la Investigación.**

Objetivo General:

Diseñar una estrategia para el posicionamiento del Destino Sol y Playa Cayos de Villa Clara en el mercado turístico ruso.

Este objetivo general fue desglosado en los **Objetivos Específicos** siguientes:

- Elaborar el marco teórico referencial de la investigación sobre la base de los criterios de teóricos, antecedentes y tendencias actuales del turismo, respondiendo a la política establecida por el Ministerio del Turismo y del Grupo Gaviota en el Destino Cayos de Villa Clara.
- Realizar un diagnóstico donde se presente la situación actual de la gestión comercial del Destino Cayos de Villa Clara, como antecedente fundamental para la propuesta de una estrategia de posicionamiento.
- Diseñar una estrategia coherente de posicionamiento del Destino Cayos de Villa Clara, adecuada a las características del segmento de mercado ruso, sobre la base de la aplicación del procedimiento del triángulo estratégico.

Para la confección del trabajo se utilizaron métodos y técnicas de recolección, evaluación y procesamiento de información, se realizaron consultas de la información actual disponible, así como la aplicación de una herramienta de estudio facilitadota en la toma de decisiones y la confección de alternativas estratégicas, garantizando el logro exitoso de los objetivos.

El turismo, por constituir el principal sector de la economía cubana en la actualidad, debe ser el que asuma con mayor celeridad estos retos, el posicionamiento del producto de Sol y Playa en el Destino Cayos de Villa Clara, repercute con un valor altamente significativo.

A partir de lo anteriormente expuesto se ha planteado la **Hipótesis de Investigación:**

Aplicando el análisis del triángulo estratégico se logra realizar una estrategia coherente para el posicionamiento del producto Sol y Playa del Destino Cayos de Villa Clara en el mercado turístico ruso.

La aplicación y adaptación del procedimiento descrito constituye el valor metodológico del trabajo, mientras que su valor práctico radica en la factibilidad y pertinencia de aplicación del procedimiento en la propuesta de posicionamiento bajo las condiciones del entorno cubano, lo que contribuirá a resolver un problema existente, reflejado en la inexistencia de coherencia y convergencia entre los objetivos y los indicadores de gestión para la eficaz toma de decisiones en cada uno de los niveles de la organización.

La mejoría en la planificación estratégica prepara a la organización para impactos sobre el medio ambiente de una forma anticipada y coherente y permite una gestión integrada donde se contemple el componente ambiental, esto crea condiciones propicias para adoptar decisiones que involucren de forma operativa esta dimensión. Por otra parte al incrementarse la eficiencia económica unida a una eficiencia ambiental traerá en los clientes y el resto del entorno una percepción favorable en imagen y competitividad del hotel.

La presente investigación consta de tres capítulos:

Capítulo 1: incluye las particularidades del término marketing, posicionamiento y el turismo como fenómeno económico, conformando el marco teórico de la investigación.

Capítulo 2: diagnóstico del problema en el cual se descubre el potencial turístico de Cuba como destino de Sol y Playa en los Cayos de Villa Clara y las potencialidades de este destino para el mercado turístico ruso.

Capítulo 3: se plantea una estrategia de posicionamiento para el producto Sol y Playa del Destino Cayos de Villa Clara en el mercado turístico ruso y las acciones de desarrollo.

CAPÍTULO 1

1.1- Introducción

Estudiar la temática de la actividad turística y especialmente lo que respecta al desarrollo de estrategias para el posicionamiento de productos en los mercados, no resulta una tarea fácil, es por eso que se hace necesario ante todo, el análisis teórico de varios elementos, de estudios anteriores realizados y de aportes hechos por diferentes autores. El mismo nos permitirá orientar los pasos de forma adecuada a los términos que se utilicen, todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante el trabajo a partir del conocimiento del estado del arte y del estado de la práctica en esta temática.

Como objetivo principal el marco teórico de la investigación tendrá un conjunto de conocimientos, que permiten orientar los pasos de forma adecuada a los términos que se utilicen.

Es importante evidenciar que cuanto más se conozca el tema, el proceso investigativo será más eficiente y rápido. Para facilitar su estudio se seguirá el siguiente hilo conductor: Ver Anexo No. 1

1.2- Turismo

Definir al turismo no es una tarea sencilla, pues el término ha venido evolucionando y adaptándose a los cambios que ha sufrido la actividad a lo largo de los años. A través de las definiciones se puede distinguir tres etapas del desarrollo del turismo: la primera durante la primera mitad del Siglo XX donde el turismo empieza a ser estudiado como fenómeno social principalmente por la escuela alemana; la segunda, cuando surge el turismo de masas con el desarrollo de la aviación comercial después de la Segunda Guerra Mundial; y la tercera etapa, el turismo moderno con el nacimiento de la Organización Mundial del Turismo, en la década de los setenta, que influye en la alineación de las políticas turísticas nacionales y el reconocimiento de la importancia de su contribución a la economía.

Existen varios autores que abordan el término turismo, como se evidencia en el Anexo 2.

Al efectuar un estudio de estos conceptos se puede decir que todos los autores afirman que el turismo es un desplazamiento hacia un sitio diferente al de residencia habitual. De los diez autores nueve coinciden en que es un viaje temporal. Más de la mitad piensa que no constituye ánimo de lucro y solo dos autores plantean que el turismo no se limita a viajes de placer o vacacionales.

Al culminar el análisis de los diferentes conceptos se asume en la investigación el

definido por La Organización Mundial del Turismo, (2001), por ser ésta la más abarcadora y de mayor acción en el área que se trabaja. Tal concepto incluye además del viaje, la estancia de visitantes en sitios diferentes al de su residencia habitual, lo variado de las motivaciones, y aclara que el viaje no esta relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada, el lucro, aspectos importantes si tenemos en cuenta que el turismo es un fenómeno complejo que encierra mucho más que el simple desplazamiento.

Resumiendo las diferentes definiciones, se puede establecer que turismo es la combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje como transporte, alojamiento, establecimientos para comer y beber, tiendas, espectáculos y otras instalaciones para actividades diversas destinados a individuos o grupos que viajan fuera de casa, de estas definiciones se derivan una serie de cuestiones que conviene puntualizar:

- El turismo surge como una necesidad de ocupar el tiempo libre, en la medida en que la sociedad se desarrolla y ofrece como posibilidad los medios necesarios de acercamiento de unas regiones con otras.
- Las estancias en diversos destinos o lugares y, consiguientemente las actividades que realizan, hacen surgir un conjunto de fenómenos y relaciones.
- Estos viajes y estancias ocurren en lugares diferentes a los de la residencia habitual de estas personas, por lo que realizarán actividades diferentes a las que comúnmente hacen.
- Las actividades relacionadas fundamentalmente con el ocio permiten el crecimiento de un tipo especial de producción relacionado a la recreación, el descanso y 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.
- Existen diversos motivos que promueven los viajes turísticos, ya sea por placer, motivos vacacionales, viajes de negocios, educativos, religiosos, asistencia a eventos, visitas a familiares y amigos. Constituyen movimientos turísticos, siempre que se produzca desplazamiento fuera de los lugares habituales de residencia.
- La actividad turística en Cuba ha sido una fuente de empleo importante, sobre todo para la población juvenil. A su vez, la propia expansión del turismo ha permitido que

diferentes sectores productivos, en una etapa de contracción económica, mantengan ocupados a sus trabajadores como resultado de la integración que tienen las empresas cubanas con las producciones destinadas al turismo.

El turismo en su aspecto económico se basa en la oferta y la demanda.

1.3- Oferta Turística

Algunos autores definen la oferta turística como el universo de bienes tangibles (atractivos naturales o creados), bienes intangibles (clima, cultura, eventos) y servicios turísticos (restaurantes, alojamiento, transporte, animación) que son ofrecidos efectivamente al turista.

Al considerar **la oferta turística**, deben tenerse en cuenta los diferentes tipos de atractivos turísticos: (Cárdenas, 2002).

- Atractivos naturales: Montañas, planicies, costas, lagos, ríos, caídas de agua, cavernas, lugares de caza y pesca, lugares de observación de flora y fauna. Es decir todos aquellos elementos que provienen directo de la naturaleza y que pueden ser atractivos para un turista.
- Atractivos artificiales: Museos, obras de arte y técnica, lugares históricos, ruinas y lugares arquitectónicos, manifestaciones religiosas, creencias populares, música, danza, artesanía, arte, centros científicos y técnicos, espectáculos artísticos, deportivos, folklóricos y otros elementos creados por el hombre que puedan considerarse de interés para los turistas.
- Atractivos humanos: Hospitalidad, buen trato, atenciones, orgullo por la cultura, higiene.
- En cuanto a los intermediarios o dicho de otro modo, las facilidades de las que se requiere para hacer turismo, según este mismo autor se encuentran:

~ Alojamiento. Hoteles, moteles, hostales.

~ Alimentos y bebidas. Restaurantes, cafeterías, bares, lugares de comidas típicas.

~ Entretenimiento y diversión. Clubes, cabaret, teatros, plazas, estadios.

1.3.1- El destino turístico

En la actualidad, por destino turístico se entiende desde un continente, un país o una región hasta una población o un recurso artificial creado por el hombre.

La investigación asume por concepto de destino turístico el emitido por Valls, (1996), considerando su carácter integrador.

…"Destino turístico es el conglomerado de productos turísticos que actúan dentro de una demarcación geográfica determinada, a lo que se añaden factores comunes tales como el clima, las infraestructuras, los servicios y los recursos naturales y culturales "… (Valls, 1996).

Siguiendo este planteamiento, es evidente que los destinos turísticos deben estar caracterizados por una línea vertebral centrada en la vocación de destino, donde los agentes responsables del desarrollo social y económico del lugar en cuestión, deben hacer una apuesta clara e inequívoca para que el sector turístico sea el motor económico de ese desarrollo, con todo lo que ello implica.

No debemos ignorar que el éxito de un destino turístico, es decir, la competitividad del mismo, debe estar íntimamente ligado a la sostenibilidad de tres dimensiones: económica, sociocultural y medioambiental, de tal modo que la estrategia de los destinos turísticos debe tener como obligatoria referencia la búsqueda de una armonía entre las variables citadas.

1.3.2- Características y clasificaciones del destino.

Los destinos o zonas turísticas presentan características que los diferencian entre sí, determinadas, entre otros aspectos, por el tipo predominante de patrimonio que posean. Igualmente, habrá diferencias debidas al grado de desarrollo que han alcanzado. A los efectos de una caracterización general, las zonas turísticas pueden clasificarse en:

a) Zonas de Playa.

Por sus características geográficas y la extensión de sus litorales constituye una de la más importante en la oferta turística de muchos países, donde se incluye Cuba.

Las áreas de playa, de acuerdo a su ubicación y características, ofrecen una variada gama de actividades, tales como la pesca, el buceo, la natación, la gastronomía, la vida nocturna o la posibilidad de descanso y tranquilidad, además de ofrecer en cualquier época del año una atractiva mezcla de clima, paisaje y una buena infraestructura en constante proceso de expansión, permitiendo el aprovechar tanto la demanda nacional como la demanda internacional.

b) Grandes Ciudades.

Estas áreas se encuentran representadas en cualquier país por una o más zonas urbanas, las mismas constituyen un interés turístico de importancia por la diversidad de ofertas; por reunir, junto a una amplia gama de atractivos de carácter histórico y cultural, otras opciones de muy variado espectro.

c) Zonas de Carácter Específico.

Se trata de poblados, sitios campestres, lugares histórico-monumental, culturales y otras áreas con paisajes y atractivos así como las ciudades coloniales o pequeñas, donde el turismo ha cobrado importancia como resultado de contar con determinados recursos turísticos, los cuales conforman ofertas específicas que, mediante su adecuada promoción se han convertido en atractivo para un gran número de visitantes. (CETUR, 2005).

1.3.3- Tipos de destinos.

Por su tipología pueden ser:

~ Urbano, de costa, de montaña, Rural, Sin explorar, Único, exótico, exclusivo.

Ver Anexo No. 3

1.4- Demanda Turística.

La demanda turística esta dada por la determinación de las corrientes o flujos hacia un área o zona turística que brinda una base para precisar las características de la demanda, es decir, del conjunto de turistas que visitan ese lugar. Estos visitantes son los que harán uso de los bienes y servicios, o sea, de la oferta turística. Por eso es importante conocer qué tipo de personas son y cuáles sus necesidades.

Por su carácter heterogéneo la demanda es altamente segmentada. La teoría general de planificación turística ha buscado responder a esta consideración formulando teorías como las de tipologías y morfologías turísticas, y ordenadores conceptuales que permiten su conocimiento y análisis, particularmente en el uso de estadísticas. Algunas de las taxonomías consideradas con mayor frecuencia son:

- Origen y/o destino: nacional o doméstico (local, regional, nacional) e internacional.
- Nivel de ingresos y gasto turístico: lujo, ejecutivo, económico, clase turista.
- Medio de transporte utilizado: terrestre, aéreo, marítimo, fluvial.
- Distancia al punto de destino y estadía: fin de semana, puentes, vacaciones.
- Grupos de edad: jóvenes (generación X, baby boomers), familias, adultos mayores.
- Motivación turística: naturaleza, cultura, actividades al aire libre, reposo, negocios.

(Gestión de Destinos Turísticos La Habana, 2005)

1.4.1- Mercado

El mercado, es definido por Kotler (1992) como el conjunto de personas y organizaciones que intervienen en la adquisición de un producto - servicio concreto. Se entiende como el

punto de encuentro entre compradores y vendedores.

Definir un mercado objetivo para un producto implica identificar consumidores con necesidades similares, pero será necesario tener en cuenta cuántos grupos homogéneos componen ese mercado, y qué microzonas ocupan. Un SIG localiza a los clientes, diferencia dónde están los centros de venta y qué zonas ocupan los habitantes con el mismo perfil de los clientes.

El mercado tiene tres clasificaciones que abarcan todas las actividades:

- Mercados de bienes de consumo.
- Mercados de bienes industriales.
- Mercados de Servicios; englobados en el sector terciario de la economía de un país, centra su valor estratégico, según sea su desarrollo y posicionamiento con respecto al de los demás países (sanidad, banca, formación, turismo, transporte). Marketing en el Siglo XXI, (2006).

1.4.2- Mercado Turístico

El mercado turístico actual se caracteriza por la introducción permanente de cambios, la práctica de estrategias renovadas, la acción dirigida, la búsqueda continua de respuesta a las necesidades del consumidor. Es un nuevo escenario en el cual los clientes (turistas) y las empresas (agentes del sector/inversionistas) juegan papeles decisivos. Ver Anexo 4.

1.4.3- Tendencias del Mercado Turístico

La fragmentación de las vacaciones anuales: el período principal de vacaciones se acorta y al mismo tiempo, muchas personas toman dos o tres periodos vacacionales cortos durante el año, esto ha provocado el aumento de los turistas independientes en oposición al turismo de masas.

A nivel global se pueden distinguir tendencias demográficas y psicográficas que están alterando los procesos de decisión en lo relativo a la elección de viajes y actividades de ocio, el nuevo turista ha cambiado sus requerimientos cuyas exigencias se enfocan a vivir experiencias inolvidables, que le den satisfacción y le permitan participar en situaciones que puedan contar, desea hacer turismo de una forma "muy especial", requiere conocer mucho en poco tiempo, redescubrir nuevos destinos, visitar lugares exóticos, descubrir estilos de vida, disfrutar de una oferta diversa, conocer costumbres y participar en ellas, ampliando lo más posible las opciones de conocer, recrearse y disfrutar en el transcurso de su visita a un destino turístico determinado con la mayor intensidad posible. Al mismo tiempo, necesita huir del bullicio y el estrés, se preocupa

más por los problemas medio ambientales, gusta de escenarios descontaminados, de gran biodiversidad y conservación de los ecosistemas.

1.5- Marketing Turístico

El término «marketing» es un anglicismo, del cual se han intentado diversas traducciones con escaso éxito (mercadotecnia, mercadeo, o mercado logia) y que hace referencia a la comercialización" y relación de intercambio entre dos partes.

Analizando los distintos conceptos dados por los diferentes autores se asume en la investigación el concepto dado por Serra (2003).

…"Es preciso resaltar que el marketing no es cosa tan sólo de grandes empresas. El marketing como filosofía es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Colocar al cliente en el centro de atención de todas nuestras decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de nuestros productos o servicios, qué otros productos o servicios añadidos valorarían más y estarían dispuestos a adquirir... e imbuir a todo el personal de la empresa de un espíritu y voluntad de servicio hacia nuestros clientes es algo que podemos hacer tanto si nuestra empresa tiene tres empleados como si cuenta con trescientos o tres mil. Lo único que variará respecto a una empresa de grandes dimensiones será, obviamente, la cantidad de recursos disponibles para ello, lo cual influirá en el tipo de instrumentos que utilicemos y en la forma concreta en que los combinemos"... (Marketing Turístico, Serra 2003)

En consecuencia, al hablar de marketing turístico para el producto de Sol y Playa en los Cayos de Villa Clara del destino Cuba se está enfatizando el contenido comercial o de negocio que tiene este turismo, más allá de sus playas prácticamente vírgenes y su barrera coralina.

1.5.1- Marketing Operativo

Para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial de la empresa dispone de instrumentos básicos que ha de combinar adecuadamente para conseguir los objetivos previstos, definidos como las cuatro variables controlables del sistema comercial, las que (siguiendo el esquema clásico de Mc Carthy) se denominan **4P**:

- **Producto.**
- **Precio.**
- **Distribución** (Place en terminología anglosajona).

- **Promoción.**

El **producto** y la **distribución** son considerados instrumentos estratégicos o a largo plazo porque no se pueden alterar de modo inmediato y su utilización debe ser convenientemente planificada. En cambio, **el precio** y la **promoción** son instrumentos tácticos, ya que, dentro de unos límites, pueden modificarse con relativa facilidad y rapidez.

La combinación de estas **4P** es lo que se denomina el marketing-mix de la empresa, y es lo que constituye su oferta comercial. Hablamos en marketing de oferta comercial y no solamente de producto.

Queremos con esto decir que la alteración de cualquiera de los componentes del marketing-mix, y no solamente el producto, cambia la oferta comercial de la empresa. Existe, por otra parte, una interdependencia entre los cuatro instrumentos que componen el marketing-mix.

Así, por ejemplo, una mayor promoción publicitaria puede permitimos fijar un precio ligeramente más alto; la distribución a través de determinados canales más selectivos puede transmitir una imagen de mayor calidad al mismo producto-servicio; para hoteles de la misma: categoría y niveles de servicio, aquellos situados en.una-zona turísticas más preservadas o menos congestionadas pueden cobrar precios más elevados.

1.5.2- Marketing Estratégico

La orientación al marketing supone concentrarse en el enfoque de demanda, en los conceptos de mercado y producto – mercado, la identificación de éstos, constituye la base de la actuación del marketing estratégico, apoyado en el análisis sistemático y permanente de las necesidades de los clientes y la empresa, así como una reflexión sobre la situación actual del mismo y su evolución, todo con el objetivo de detectar las posibles oportunidades de actuación.

El motivo fundamental de la aparición de la estrategia a nivel comercial está dado por la gran diversidad en la oferta y la superioridad de ésta con relación a la demanda existente, obligando a los mercadólogos a desarrollar técnicas y herramientas que permitan un mayor nivel de competitividad de sus productos.

Procedimientos para realizar el análisis del Marketing Estratégico

Para lograr un mejor trabajo en la formulación y definición de estrategias, es conveniente establecer un ámbito de relaciones entre los tres elementos clave, configurando de esta forma lo que se denomina el Triángulo Estratégico:

Figura 1 Esquema procedimiento Triangulo Estratégico

Fuente: Osácar, E; López Enric (2000)

1.5.3- Producto Turístico

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.

Asumimos la definición dada por Philip Kotler, (1997) donde lo define como…"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. Para el consumidor el producto además de una serie de atributos o aspectos físicos, tiene muchos atributos psicológicos"…

El consumidor por tanto construye en su cerebro una imagen del producto que incluye múltiples aspectos.

No obstante es preciso tener presente que el turista busca además comodidad, seguridad, garantía, precio, fiabilidad, confianza en el producto y/o en la marca, información, empatía y contacto personal. Estas constituyen necesidades que se logran satisfacer por medio del turismo.

1.5.4- Competencia

En un mundo cada vez más globalizado e inmerso en un mercado tan competitivo como es el de la industria turística, un factor fundamental para el desarrollo del turismo es conocer de cerca la competencia para determinar las ventajas comparativas que

caracterizan al destino en particular.

La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. (Porter, 1979)

Como método de análisis de competencia las 5 fuerzas de Michael Porter.

Las fuerzas competitivas determinan según Michael Porter, la competencia de un sector en particular. De ahí la importancia de su estudio para el sector turístico. (Ver anexo 5).

- **Poder de negociación con los proveedores:** entendida como la capacidad que tiene una empresa de negociar condiciones de cantidad, calidad, precio, forma de pago y entrega de los insumos, productos o servicios requeridos para realizar una acción productora o prestadora de servicio.
- **Amenaza de nuevas incorporaciones:** consiste en los riesgos y dificultades que se pueden generar con la llegada de nuevos competidores al mercado.
- **Poder de negociación de los compradores:** dada por circunstancias como número de compradores, capacidad adquisitiva y forma de pago de los consumidores, nivel de calidad de los servicios exigidos.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** entendida como los riesgos y dificultades que se pueden crear con la introducción de productos o servicios que reemplazan o suplen necesidades cubiertas por bienes y servicios existentes.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** hace referencia a las condiciones técnicas, económicas, organizacionales y operativas de los productos y servicios de la competencia; así como a las prácticas y regulaciones vigentes en la materia.

1.5.5- Ventaja competitiva.

La ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta, ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto, es lo que se considera Ventaja Competitiva. (Stanton, 2000).

Las principales fuentes generadoras de una ventaja competitiva son: la **diferenciación** y el **liderazgo en costos**, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

Además de que las empresas hoy en día deben esforzarse cada vez más por conseguir

una ventaja diferencial, de igual forma deben evitar una desventaja diferencial para su producto.

Selección de la ventaja competitiva.

Suponiendo que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir por cuál o cuales de ellas usara para su estrategia de posicionamiento. Muchos mercadólogos piensan que las empresas se deben limitar a promover intensamente un único beneficio para el mercado meta, calificándolo como el "número uno" en cuanto a ese atributo. Puesto que los compradores tienden a recordar siempre al "número uno".

No todas las diferencias de la marca tienen sentido o valen la pena, no todas sirven para diferenciar, por lo que la empresa deberá tener mucho cuidado en la manera en que desea distinguirse de la competencia.

De tal manera valdrá la pena establecer una diferencia, en la medida que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- Importante: cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores.
- Distintiva: cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- Superior: cuando la diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.
- Comunicable: cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.
- Preferente: cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.
- Asequible: cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.
- Rentable: cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable.

(Stanton, 2000; Kotler 2003).

1.5.6- Posicionamiento

Llamamos Posicionamiento a la referencia del “Lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

Para diseñar un producto o en general cualquier cosa creada por el ser humano debemos partir de un concepto. De igual manera para comercializarlo debemos trabajar en base a aquél concepto para poder posicionar nuestro producto o servicio dentro de un mercado tan competitivo como el de hoy en día. Por consiguiente debemos ser claros y

puntuales al querer llegar a nuestro público objetivo. ¿Qué es lo novedoso de mi producto? ¿Qué es lo que lo distingue de los demás? ¿Qué estrategias debo tomar para que mi producto o servicio se venda más que los de la competencia? Todas estas preguntas y muchas más deben ser resultas anteriormente a la estrategia de posicionamiento. (Arleco, 2008).

El posicionamiento es analizado y conceptualizado por varios autores como muestra el (Anexo 6). De los siete conceptos analizados solo uno no coincidió en que el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores. En su mayoría plantean que es la percepción comparativa de un producto con la competencia. En menor medida, estos autores, piensan que el posicionamiento es la imagen percibida de un producto.

Se asume en la presente investigación el concepto planteado por Osácar y López (2000), por ser el que mayor se ajusta al objeto de estudio.

El posicionamiento se refiere por tanto, al espacio en el mercado, el cual es aprovisionado por el negocio de la entidad y a la forma en que se diferencia de la competencia, es decir posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino utilizar lo que ya está y posicionar es crear ese algo en la mente de nuestros posibles clientes, teniendo en cuenta que lo que la mente recibe por primera vez se graba allí y no se borra.

Bases del posicionamiento

El Posicionamiento constituye para el marketing una muestra de su filosofía y de su esencia, debido a que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se trabaja y se accede a la mente del consumidor. Lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

Es por esta razón que en la filosofía de marketing de una empresa, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación, utilizándose técnicas que consisten en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la empresa a instaurar en la subjetividad del consumidor.

El posicionamiento se caracteriza por:

Ser cambiante en el tiempo: Por la naturaleza dinámica de la información, por los propios cambios de los algoritmos, tratar de evaluar la adecuación de un recurso a una búsqueda, intentando mejorar la posición de los contenidos más indicados, es calculado de forma distinta por cada buscador. (Gómez, 2006).

Las bases más comunes en que se puede trabajar una estrategia de posicionamiento del producto están relacionadas con:

- Las características específicas de un producto.
- Sobre soluciones, beneficios o necesidades específicas.
- Sobre el uso determinado de categorías.
- Sobre ocasiones de uso específico.
- Contra otro producto.
- A través de disociación por tipo de producto.

Para elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, la empresa debe diferenciar lo que ofrece, es decir, definir sus ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

Las diferenciaciones más comunes que puede crear la empresa están dadas en cuanto:

- La diferenciación del producto: diferenciar su producto según su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, confort.
- La diferenciación de los servicios: lograr la ventaja competitiva en razón de uno o varios elementos como el tiempo, la accesibilidad.
- La diferenciación del personal: trabajo con los Recursos Humanos de la empresa, a partir de la selección y preparación profesional del mismo.
- La diferenciación de la imagen: los esfuerzos están centrados en la creación de imágenes que logren la distinción con la competencia, trasmitiendo mensajes singulares y distintivos, que comuniquen las ventajas y beneficios en cuanto a su uso.

Tipos de posicionamiento

Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
- Apoderarse de la posición desocupada.
- Desposicionar o reposicionar a la competencia.

En función de esto se trabaja con tres tipos de conceptos de posicionamiento:

- Posiciones funcionales: resolver problemas, proporcionar beneficios a los consumidores.
- Posiciones simbólicas: incremento de la propia imagen, identificación del ego, pertenencia y significado social, filiación afectiva.
- Posiciones experienciales, proporcionar estimulación sensorial, proporcionar estimulación cognitiva.

Para llevar a cabo el proceso de posicionamiento debemos partir:

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento.
3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

1.6. Conclusiones del Primer Capítulo

El análisis bibliográfico realizado ha permitido seguir el verdadero camino en la investigación y concluir que:

1. El turismo es un fenómeno social que abarca relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se dan entre el destino emisor y el lugar de destino, donde se generan los servicios y productos, que motivaron la razón del viaje; estas actividades son desarrolladas por las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual.
2. El Marketing es el arte de saber qué producir y vender, a partir de las necesidades y deseos del consumidor, teniendo como fin la satisfacción, tanto para el consumidor como para la entidad o empresa. Hoy se ha convertido en un imperativo competitivo la aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística y en la planificación de los destinos turísticos. Para ello es preciso establecer la estrategia comercial, constituida por tres elementos claves que configuran el denominado Triángulo Estratégico (Mercado, Producto y Competencia).
3. Desde el punto de vista del sector turístico podemos conceptuar al producto como un conjunto de bienes y servicios destinado a satisfacer las necesidades de los turistas, lo cual llamamos Producto Turístico.
4. Los atractivos turísticos son la base de los productos turísticos o modalidades turísticas como también se les denomina y la motivación es la causa del viaje, un

conjunto de actividades a desarrollar, lo cual enlaza las motivaciones con las modalidades turísticas. 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 una amplia satisfacción.

5. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además es un indicador de la percepción del cliente sobre nuestro producto y mezcla de marketing en comparación con los demás productos existentes en el mercado.

CAPÍTULO 2

2.1 Introducción

El Destino Turístico de Villa Clara hasta hace pocos años era casi desconocido, visitado por algunos grupos de recorridos que permanecían algo más de un día para visitar el Memorial Ernesto Che Guevara o conocer algunos de los otros encantos de la provincia que constituye el centro geográfico del país.

Los Destinos Turísticos tienen, en la actualidad, la necesidad de conocer el medio en el que se encuentran insertados, para desarrollar sus estrategias en correspondencia con el mismo. Es importante que conozcan, además, sus particularidades internas de forma tal que puedan utilizar a su favor cada detalle o al menos estar preparados para cualquier contrariedad que exista, de ahí se deriva la importancia de realizar el diagnóstico del Destino Turístico.

Al concluirse en 1995 la construcción de un pedraplen sobre el mar, que unió al territorio con Cayo Santa Maria, pequeño islote, preciado por su excelente playa, las características de su flora y fauna terrestre y la naturaleza marina, atractiva para la práctica del buceo, comienza el programa de desarrollo, que abre definitivamente las puertas de este destino turístico.

Al no contar el destino con una imagen y demanda efectivamente posicionada, induce a la búsqueda de mercados internacionales, entre los que figura el mercado turístico emisor ruso, por constituir al cierre del año 2008 el noveno lugar por países en arribos a la isla, además de las excelentes relaciones político-comerciales existentes entre los dos países.

Es interés en este capítulo realizar un diagnóstico de la situación actual del Destino Cayos de Villa Clara, en su gestión comercial, que permita identificar los principales problemas dentro del mismo que afectan sus resultados globales y que podrían ser controlados con la aplicación de una adecuada herramienta.

El análisis comparativo entre períodos, la entrevista a especialistas, la observación directa, la revisión de documentos y estadísticas del destino, se destacan entre los principales métodos a utilizar en este análisis situacional.

2.2- Metodología de diagnóstico de la gestión comercial del destino Cayos de Villa Clara.

Teniendo en cuenta que la metodología de diagnóstico empresarial analizada en la literatura consultada no se ajusta a los requisitos del destino turístico Cayos de Villa Clara, se toma el procedimiento propuesto por Morales y se adapta a las condiciones del

Destino, (ver anexo 7). Procedimiento de diagnóstico del destino Cayos de Villa Clara.

2.3- Análisis Interno.

El análisis interno se basa en determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del destino turístico, con el propósito de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. El verdadero propósito de este análisis es comprender las características primordiales del destino, aquéllas que le permiten lograr sus objetivos. Valora lo concerniente con el producto turístico que ofrece, es decir, los recursos y atractivos turísticos, la oferta de alojamiento, los servicios generales, infraestructuras y la oferta turística complementaria.

2.3.1- Caracterización del Destino Turístico Cayos de Villa Clara.

La Provincia de Villa Clara se localiza hacia el centro y al norte de la Isla Grande y frente a sus costas, en su sector occidental (centro-oeste) se localiza una de estas agrupaciones de Cayos y Cayuelos que abarca, en sentido este-oeste, un frente de unos 80 km. comprendidos desde Cayo Lanzanillo hasta Cayo Bahía de Cádiz y pertenecientes al Archipiélago Sabana-Camaguey (Jardines del Rey), enmarcados específicamente en el grupo Sabana.

Al noreste de esta provincia se ubica el destino **Cayos de Villa Clara**, recientemente incorporado al desarrollo de la actividad turística.

Este destino ofrece un producto turístico de Sol y Playa, sustentado en sus más de 17 kilómetros de excelentes playas caracterizadas por blancas y finas arenas, transparencia de las aguas y un hermoso color azul turquesa. La oferta de dicho producto se encuentra respaldada, además, por la existencia de fondos marinos espectaculares. Cayo Las Brujas, Ensenachos y Santa María acogen los atractivos más significativos de este grupo de islas, privilegiado por un clima agradable con una temperatura entre los 24 y 26º C.

Los Cayos de Villa Clara, se encuentran concentrados a lo largo de la Isla grande, próxima a la ciudad de Caibarién comunicados por un pedraplén de 48 Km de largo con 46 puentes en su estructura, que recibió el premio “Puente de Alcántara” por su calidad constructiva y el reducido impacto provocado al medio ambiente, en su construcción se prestó especial atención a la protección del medio ambiente, pues atraviesa la Bahía Buenavista, Reserva Natural de la Biosfera.

Este destino turístico se destaca por la cercanía de la segunda barrera coralina más grande del mundo, la cual brinda altas potencialidades pera el desarrollo del buceo y de actividades náuticas.

Cayo Las Brujas acoge una pista aérea para aviones de pequeño y mediano porte, en el

aeropuerto “Las Brujas”, como otra vía para acceder al destino.

Para hacer posible el desarrollo turístico, se ha hecho necesaria la existencia de una infraestructura hotelera, recreativa y de apoyo en dicho destino.

La infraestructura hotelera: está compuesta por más de 2700 habitaciones, distribuidas en varios hoteles con categoría tres, cuatro y cinco estrellas, predominando éstos últimos. Villa Las Brujas, Royal Hideaway Ensenachos, Meliá Cayo Santa María, Sol Cayo Santa María, Meliá las Dunas y Barceló Cayo Santa María Beache & Resort son los nombres que reciben estas instalaciones de alojamiento. Exceptuando el primero, todos los demás operan bajo la modalidad “Todo Incluido”. Igualmente son administrados por importantes cadenas hoteleras extranjeras como son: Sol Meliá, Occidental y Barceló.

Los hoteles Meliá Cayo Santa María y Sol Cayo Santa María cuentan con una única administración ósea son un complejo.

Cayo Santa María

Hotel Meliá Cayo Santa María: El lujo de la sencillez.

Incomparable y exótico. Lujoso y sencillo. Sobresale por sus amplios espacios y generosa vegetación.

Es un Todo Incluido cinco estrellas, enfocado al segmento de parejas. A partir del invierno 2007-2008 es un hotel sólo para adultos.

Su diseño arquitectónico retoma los elementos más singulares de Remedios. Una de las primeras villas fundadas en Cuba a inicios del siglo XVI y famosa por sus tradiciones parrandas.

Meliá Cayo Santa María cuenta con 358 habitaciones, de ellas 356 Estándar y 2 Suites.

Hotel Sol Cayo Santa María: El espacio hecho lujo.

Resort Todo Incluido y categoría cuatro estrellas, ideal para el disrute de unas divertidas vacaciones en familia.

Su encanto viene por combinar las bondades naturales de su entorno con el confort de los hoteles Sol Meliá.

Ofrece un singular producto, la Villa “Zaida del Río”, confortable cabaña Ultra Todo Incluido de categoría cinco estrellas y con accesos privados a la playa y al hotel.

El hotel cuenta con 301 habitaciones de ellas 298 estándar doble, 2 Suites y Villa ultra Todo Incluido.

Es el único hotel 4 estrellas del destino y conforma un complejo multisegmentado con el hotel Meliá Cayo Santa María.

Hotel Meliá Las Dunas: Un nuevo sueño en el Caribe.

Este cinco estrellas Todo Incluido, es el mayor resort de Sol Meliá en Cuba. Recrea vivamente dos ambientes, que conviven en perfecta armonía. Uno destinado al segmento de familia y el otro a parejas.

La vida converge al centro del hotel, con su espacioso lobby, distinguido por colores, espejos de agua y una continuación singular en un boulevard con su plaza principal, palapas intermedias, gazebo de novios, restaurantes, tiendas, heladería y beer garden.

El mismo cuenta con 925 habitaciones, de ellas 897 Estándar Doble y 19 Suites.

Barceló Cayo Santa María Beache & Resort:

Resort de cinco estrellas de lujo que opera en la modalidad del Todo Incluido, categoría cinco estrellas, para el disfrute de sus vacaciones, en parejas o familia. Ubicado en un entorno paradisíaco de playas en Cayo Santa María, cuenta con 1308 habitaciones que miran al mar, y con incomparables atracciones, todo esto complementado con el lujo y confort.

Cayo Ensenachos

Hotel Occidental Royal Hideaway Ensenachos: Una isla, un hotel.

Sorprendente resort con categoría cinco estrellas de lujo y único en Cayo Ensenachos, que le confiere un sello de exclusividad.

Goza de una franja de 2,6Km. De arena fina y aguas transparente que se reparten entre las playas Ensenachos y El Mégano.

Exótico diseño y refinado estilo, con el empleo de 48 000 m² de mármol, dentro de un agradable entorno de vegetación natural y jardines.

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 incentivos y reuniones de trabajo. Concebido para huéspedes a partir de los 13 años de edad. Cuenta con 506 habitaciones, de ellas 440 Estándar, 20 Dúplex Suites y 46 Suites de alto confort, con servicio de mayordomo.

Cayo Las Brujas

Hotel Villa Las Brujas

Una de las más bellas instalaciones hoteleras de Cuba. Tiene categoría tres estrellas.

Ideal para el descanso, baños de mar, actividades náuticas, el buceo y la pesca. Recomendado para familias, grupos y parejas.

Sus cabañas, todas de madera y techos de tejas rojas, se erigen en Punta Periquillo,

sobre pilotes en las altas rocas de un alcantarillado, un paraje especial y único, junto a una extensa playa virgen.

Cuenta con 24 habitaciones, es el único que **No** opera la modalidad "Todo Incluido".

La Marina Gaviota Cayo Santa María, es la única **infraestructura recreativa** existente en el destino. Dicha marina se encuentra ubicada en Cayo Las Brujas, posee 23 atraques con un muelle de 48m para ofrecer servicios recreativos náuticos, principalmente a los mercados de Canadá e Inglaterra. El buceo recreativo, la pesca de altura y las excursiones en catamarán, son algunas de las actividades que comercializa. Su principal canal de distribución lo constituye la agencia de viajes Gaviota Tours y la red de venta que ella dispone formada por los representantes de los TTOO y AAVV así como los buroes de venta.

La **infraestructura de apoyo** con que dispone el destino está formada por la agencia de viajes Gaviota Tours y la transportista Transgaviota.

- Gaviota Tours es la agencia de viajes receptiva del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Su principal función es, mediar en la venta de reservaciones de habitaciones, servicios ofertados en todo tipo de establecimiento de alojamiento y capacidades de transportación. Además, comercializa giras, excursiones, paseos y actividades recreativas de carácter turístico, conocidas por opcionales. Contrata guías y representantes turísticos. Recepciona y atiende a los viajeros. Ofrece información y promoción turística. Conserva, adquiere y vende reservaciones de centros y actividades culturales y recreativas, así como de locales que se utilicen para realizar reuniones u otras actividades sociales.
- 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 como servicios estrella la transportación turística en ómnibus y el arrendamiento de autos.

Los cayos de Villa Clara se encuentran próximo a otros sitios de interés turístico, que complementan la oferta del producto Sol y Playa que brinda el destino. Las ciudades de Santa Clara y Remedios, son un ejemplo de ello, ambas poseedoras de numerosos atractivos histórico-culturales. El Parque Natural Topes de Collantes y el lago Hanabanilla, pertenecientes al macizo montañoso Guamuhaya, con un sinnúmero de atractivos naturales, también hacen posible la diversificación de la oferta.

2.3.2- Análisis Comercial.

2.3.2.1- Producto.

Utilizando la clasificación de producto turístico dada por Martín, 2006, …"el producto turístico se clasifica en producto turístico "viajes","instalación", "territorio" y "producto turístico integrado"... entonces podemos afirmar que el destino Cayos de Villa Clara bajo la modalidad 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.

Para el consumidor el producto turístico además de una serie de atributos o aspectos físicos, tiene muchos atributos psicológicos. Teniendo en cuenta esta clasificación se puede afirmar que el destino Cayos de Villa Clara bajo la modalidad de Sol y Playa ofrece un producto turístico a partir de las multi-motivaciones de la demanda, lo que impone el reto de desarrollar el turismo de Sol y Playa con un concepto territorial de alcance estratégico: PLAYA PLUS.

Los niveles de desarrollo del producto turístico Cayos de Villa Clara y acorde a la complejidad de su composición se puede clasificar como un "destino turístico específico", pues tiene delimitación geográfica específica y responde a una marca territorial única; posee además un amplio conjunto de atractivos e instalaciones capaz de satisfacer necesidades de uno o varios segmentos de mercado de acuerdo a un desarrollo especializado o generalizado. Ofrece para ello productos concebidos solo para adultos, para familias, para bodas y lunas de miel, para público especializado. Se diferencian según la categoría de la instalación donde se brindan.

- Producto concebido solo para adultos: se ofrece en 2 instalaciones de alto confort y alto estándar, categorías 5 estrellas. Distinguiéndose una de ellas por estar enfocada a un segmento de lujo.
- Producto para familias: se puede encontrar este tipo de producto con diferentes estándares, desde instalaciones con categoría cuatro estrellas, sencilla, con menor cantidad de facilidades y mayor variedad de actividades recreativas, hasta hoteles cinco 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 única instalación categoría 3 estrellas del destino, ubicada muy cerca de la Marina. La mayoría de los clientes que compran este producto están motivados principalmente por el buceo y la pesca.

Aun cuando la principal oferta del destino es sol y playa, se potencian otras modalidades como ecoturismo, buceo, actividades náuticas y turismo de ciudad. Estas modalidades se desarrollan a través de opcionales ofertadas por la agencia receptiva Gaviota Tours. Las principales se pueden encontrar en el Anexo 9. Existiendo variedad entre ellas en cuanto al grado de participación del cliente, algunas exigen más protagonismo y otras son meramente contemplativas.

2.3.2.2- Precio.

Los clientes que reciben Cayos de Villa Clara no vienen motivados por el precio, sino por el impacto de campañas promociónales. Aún así se puede afirman que la relación calidad precio de este destino es digna de destacar, convirtiéndose en un gancho para clientes repetitivos.

El precio medio para el producto cuatro estrellas está entre $ 35,00 y $ 45,00 CUC. Para hoteles cinco estrellas oscilan entre los $ 45,00 y los $ 60,00 CUC. Por su parte, el único producto tres estrellas del destino opera con un precio medio que va de los $ 40,00 a los $45,00 CUC.

2.3.2.3- Comunicación.

La comunicación en el destino se ha trabajado de manera independiente por las Instalaciones hoteleras, o sea, no se trasmite información del mismo que atraiga como destino turístico. Se realizan acciones comerciales en mercados como Canadá, Reino Unido, Francia, España, Alemania, Italia, Rusia. Las principales por cada herramienta de esta variable del marketing son:

Publicidad:

Periódicos y revistas:

- Canadá: Las principales publicaciones en este mercado han sido en el periódico The Toronto Sun, Journal La Presse Montreal, Le Soleil, Ottawa Citizen, Toronto Star, Edmonton Journal, Calgary Herald, Vancouver Sun y la revista ‘Bien Etre’, especializada en temas de ‘wellness’ en el mercado francófono.
- Europa: en este mercado se destacan la revista especializada española Travel Trade Cuba (TTC) y el periódico ‘El Mundo’, dirigido también al púiblico español, así como la

revista Sol y Son los Viajes.

- Latinoamérica: para este público las revistas más significativas son la Report Ameritas, Report Argentina, Buenos Viajes, la guía turística Gata y Press El Milenio (dirigido a público mexicano).
- **Programas de televisión:** El programa "Destinos" de la CNN en español, el programa TV5 de Francia, UK Channel Thomas Cook TV, Milenio TV (Mexico) y TV Krilia (Ucrania) donde Cayos de Villa Clara cuenta con un espacio dirigido al segmento ruso. Así como otras televisoras de Toronto y Montreol.

Emisoras radiales: Canadá es el mercado donde se concentran fundamentalmente estas acciones, de conjunto con los TT.OO.

- Québec Radio: Astral Media
- Ontario Radio: Z 103.5 Make my Day
- Ontario Radio: EZ Rock: Win a Day Promotion
- Chin Radio Station (Toronto)
- CFMB Radio Montreal

Mailing y distribución directa:

- Mailing LATAM (a más de 5000 direcciones de correos electrónicos lanzado por la Web de Barceló Hotels & Resorts).
- Mailing que contenía un flyer con precios (descuento del 30% sobre la tarifa rack) más valores añadidos en exclusiva para el personal extranjero radicado en Cuba tanto para embajadas como empresas radicadas en La Habana.

Libros y guías turísticas: Guía The Globe inglesa.

Internet: el destino tiene su propio sitio en Internet: www.villaclarakeys.com, www.gaviota.cu, está presente además en otros sitios web como www.infotur.cu, www.cubatravel.cu, así como en los sitios web de las cadenas hoteleras Sol Meliá, Occidental y Barceló.

Promoción:

- Sorteos en revistas como: Elle Canadá, PGA Golf Magazine, Ricardo, BMW, Style de Vie, Via Destinations Weeding Bells, Vancouver lifestyles, Vines.
- Sorteos de Navidad y Fin de Año – 1 week complimentary - con la asistencia de representantes de ventas de los TTOO.
- Premios en concursos en Roadshows, en las diferentes ciudades de Canadá para los

principales TTOO.

- Premios en programas de participación acerca del destino Cayos de Villa Clara.
- Ofertas especiales con reducción de tarifas, niños gratis, etc. 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:

- Una de las principales acciones de relaciones públicas que se hacen en el destino son los Fam Trips, dirigidos fundamentalmente a los mejores vendedores de agencias de viajes –siempre organizados por las direcciones de ventas/promoción y marketing de los TTOO, buscando dotar de conocimientos e información sobre el destino a los promotores de los operadores.
- Francorosso: Italia.
- Un Altro Sole: Italia.
- Vacaciones Barceló : Latinoamérica
- Cuba Real Tours: Alemania.
- Participación en ferias turísticas: el destino ha tenido representación en importantes ferias de turismo como la ITB de Berlín, WTM de Londres, BIT de Milán, Fitur Madrid, Feria de Promoción de Dubill, Bolsa de Turismo de Moscú.
- Aparición de personalidades: el hotel sufraga los gastos y comunica la visita de la personalidad en mercados importantes.
- Patrocinio: de eventos y ediciones de revistas:

Venta personal:

- En esta herramienta de la comunicación, lo más significativo es la contribución que hace cada hotel en la elaboración de los brochures, como resultado del co-marketing con los principales TTOO: VAT, TMR, ACV.

De todas estas acciones comerciales las más realizadas son Fam Trips, contribución en los brochures y participación en ferias.

Cada instalación dedica de sus ventas un determinado por ciento a los gastos de comunicación. El Anexo 10. muestra dichos gastos para los años 2007 y 2008.

A partir de estos datos se puede afirmar que el hotel de mayor estándar en el destino, Royal Hideaway Ensenachos, es el que mayor por ciento de sus ventas dedica a la comunicación, esto se debe fundamentalmente a su situación comercial, que aún no ha

logrado posicionarse en el segmento de mercado para el que fue concebido.

La variación de este por ciento, de un año a otro, está en dependencia de las acciones que se hagan, como son la renovación del producto, nuevas ofertas. Principalmente con el objetivo de atenuar los efectos de la temporada baja.

2.3.2.4- Análisis de las ventas.

El comportamiento de las ventas en el destino turístico Cayos de Villa Clara ha mostrado una tendencia ascendente durante los últimos tres años (2006, 2007, 2008), como muestra el Anexo 11.

Las ventas de paquetes turísticos, crecieron en casi el 50% de 2006 a 2007, y al relacional 2007 con 2008 lo hacen en poco más de un 30%. Por su parte las ventas de opcionales en el destino han demostrado una evolución más estable, estas crecen en aproximadamente un 28% de un año a otro.

El elevado crecimiento de las ventas de paquete en el año 2007, se debe principalmente a la incorporación de habitaciones, con la apertura del Hotel Meliá las Dunas, a finales de 2006, un producto cinco estrellas que hizo crecer indudablemente el número de arribos al destino.

2.4- Análisis Externo.

El análisis externo se fundamenta en el estudio descriptivo que sintetiza la relación entre el destino y su entorno. En tal sentido, se realiza una valoración de los factores externos que ejercen influencia significativa sobre la estrategia del destino, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas a que queda expuesto, en él se examinan la competencia, los proveedores, los clientes y el canal de distribución, así como las tendencias relevantes del mercado y sus implicaciones para el destino turístico. El estudio del ambiente externo, que incluye el macro y microentorno, se centra en determinar básicamente las amenazas y oportunidades del destino, con el objetivo de atenuar las primeras y aprovechar éstas últimas.

2.4.1- Análisis del Macroentorno.

Este análisis del macroentorno considera todos aquellos factores del entorno de carácter económico, político, sociocultural y tecnológico; que influyen en la actuación de una organización y definen su posición (Acevedo, 2002). Se agrupan en las siguientes dimensiones:

Entorno Político-Legal: La voluntad del gobierno cubano en esta dimensión es de avanzada, quien con su sistema socialista garantiza la estabilidad política y monetaria

del país. El desarrollo de la industria del ocio ha estado apoyado por el interés del gobierno de promover el turismo. Destacándose el Grupo Gaviota que dentro del sector ha tenido prioridad en sus inversiones, principalmente en Cayos de Villa Clara. Sin embargo, el constate bloqueo económico impuesto por los EE.UU. contra Cuba influye directamente en la actividad turística, con marcada incidencia sobre los resultados económicos, financieros y de marketing. Con la elección del presidente estadounidense Barack Obama se han visto beneficiadas las relaciones bilaterales entre ambos países. Así lo demuestra poder viajar con entera libertad a Cuba, siendo cubano-americano. Aunque todavía no existe esta posibilidad para los ciudadanos estadounidenses, lo que hace que aún no se pueda contar con este mercado, que por sus características resulta de interés para el país. Por otra parte el Ministerio de Turismo de Cuba en su política comercial proyecta el desarrollo de mercados importantes como Argentina, Rusia, Holanda, Suiza y China.

Entorno Económico: El mundo transita en los momentos actuales por una gran crisis económica-financiera que afecta a los países más desarrollados, entre los que se encuentran los principales emisores de turismo a nivel mundial. Por tanto la actividad turística no puede verse exenta de esta crisis. En Cuba, el turismo es una de las principales esferas económicas, genera importantes volúmenes de ingresos además de dinamizar otros sectores de la economía. El gran potencial de recursos naturales y socioculturales que posee el país, ha permitido el crecimiento ininterrumpido de este sector durante los últimos años, cuestión que se evidencia en el logro de más dos millones de visitantes desde el año 2004, esta cifra que ha sido superada sucesivamente hasta alcanzar el record histórico en el 2008 de 2 348 340 turistas como se muestra en el (Anexo 12).

Entorno Sociocultural: A nivel mundial se aprecian rasgos comunes como el envejecimiento en la población, el aumento de la edad media de matrimonio, el incremento del desempleo y de la diferencia entre ricos y pobres. Existe mayor conciencia en temas socioculturales y medioambientales, lo que interviene directamente en el sector turístico, pues para muchos turistas la elección de las vacaciones esta determinada por las creencias, la educación y la estructura social.

Para el Turismo cubano la seguridad, estabilidad y características singulares de la sociedad cubana, constituye una fuerte atracción para los turistas que visitan el país, Cuba posee un alto nivel educacional, cultural y de salud. Es prioridad del Ministerio de

Turismo elevar la formación y desarrollo sus recursos humanos, así como la cultura turística de la población. Por otra parte, se trabaja en función de lograr una cultura ambiental en todo a las comunidades de cada destino, que ayude a prevenir y enfrentar los impactos negativos que provoca el desarrollo turístico al medio ambiente.

Entorno Tecnológico: El uso de las nuevas tecnologías es prioridad para toda empresa que se quiera insertar en la competencia, es un factor clave de éxito en este mundo globalizado, a escala internacional se evidencia aumento en la generación y utilización de nuevas tecnologías. Se observa progreso en los medios de transporte, los cuales son cada vez más rápidos y económicos. Nuevos proyectos son creados y aplicados en el ámbito de la informática y las comunicaciones, la electrónica, la salud, la ingeniería genética y la biotecnología, así como en el turismo y la gestión empresarial con el objetivo de aumentar el rendimiento.

Cuba a pesar del bloqueo de Estados Unidos, trabaja fuertemente para que la población y el sector estatal puedan utilizar las más modernas tecnologías.

2.4.2- Análisis de Microentorno.

Utilizando el análisis del microentorno planteado por Michael, Porter, (1979) en su libro Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores, Porter plantea que existen **cinco fuerzas** que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. (Aguilar, 2006). El destino debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen el entorno competitivo. El modelo de Porter incluye elementos como: el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y clientes.

2.4.2.1- Análisis de la competencia del Producto Sol y Playa en Cuba y el Caribe

El Caribe es el destino por excelencia de Sol y Playa, distinguiéndose por aguas cálidas, limpias, tranquilas y exóticas. Se caracteriza más concentradamente en mini enclaves y destinos vacacionales de sol y playa, donde las actividades vinculadas al mar, los deportes náuticos y los cruceros han tenido preeminencia y se corresponden esencialmente con la imagen alcanzada y consolidada durante prácticamente toda la segunda mitad del siglo XX.

Según la OMT. "De un destino francamente elitista en sus inicios, el Caribe devino del producto típico de grandes masas movilizadas en charter, en buena parte bajo la modalidad del todo incluido, con un descenso muy pronunciado en las tarifas y una

marcada dependencia de TTOO externos". En la actualidad las Islas Mayores y los destinos mexicanos situados en el Caribe son los de mayor expansión.

Cada día las intenciones o motivos de viaje y las satisfacciones del turista internacional alcanzan mayor fuerza. Consecuentemente, como demandas del presente siglo, es determinante que se abogue por un turismo activo que permita disfrutar de una experiencia memorable.

El Caribe en los últimos años ha ido enriqueciendo modestamente su oferta con modalidades como convenciones, incentivos, historia y cultura, naturaleza y otras que están diversificando cada día más su producto. Los circuitos turísticos y las excursiones opcionales amplían también las ofertas existentes. Algunos países, como República Dominicana, ya se promueven como lugares de sensaciones, destacando aspectos que van más allá de sol y playa, inaugurado recientemente, el mayor Centro de Convenciones del Caribe, Barceló Bávaro, abierto el puerto marítimo de La Romana y la construcción de Paradores Turísticos en varias zonas. Por otra parte, Cancún ha extendido y diversificado su oferta original con un amplio espectro de explotación de la Riviera Maya, donde la oferta de cultura precolombina viva, los sitios arqueológicos, ecología y naturaleza virgen y la existencia de parques temáticos, son todas ofertas muy apreciadas, que indudablemente amplían las opciones para el turista que visita Cancún.

Competidores directos:

- Cuba: Varadero, Jardines del Rey con los Cayo Coco y Guillermo, Playas de Holguín, Cayo Largo del Sur.
- Caribe: Punta Cana, Bavaro, Isla Verde, Shacks, Seven Seas, Rincón Bay y Cancún.

La República Dominicana: Punta Cana y Bavar: Está situada en el mismo corazón del Caribe y constituye un destino turístico importante en dicha zona. Es una tierra con majestuosos paisajes naturales de abundantes palmeras de coco, lagos de agua salada repletos de fauna exótica e impresionantes cataratas. La hospitalidad, alegría y amistad de sus pobladores, le proporciona un sello especial a la visita. Este país ocupa uno de los más bajos niveles de delincuencia de Latinoamérica. El atractivo más relevante lo constituye la inigualable belleza de sus playas, donde sobresale la espuma de sus aguas color turquesa. Dentro de sus playas, resaltan por su importancia Punta Cana y Bavaro, las cuales están consideradas entre las mejores 10 playas del mundo y permiten la realización de deportes acuáticos como buceo, paseo en velero y también del golf. Esta zona dispone de una óptima infraestructura turística y ha sido hasta ahora la más

visitada por los turistas procedentes de todas partes del mundo. Cuenta con una amplia red de restaurantes, discotecas y otros centros nocturnos, así como una extensa planta turística con grandes hoteles cuatro y cinco estrellas, donde resaltan los resorts.

Puerto Rico: Isla Verde, Shacks, Seven Seas y Rincón Bay: Las playas de Puerto Rico son, en general, las que definen la elección de este país como destino turístico, ya que son de todos los tamaños, colores, y formas, desde blancas arenas hasta las negras arenas volcánicas.

Existen en este país cuatro playas que por su relevancia son las más visitadas. Estas son: Isla Verde, Shacks, Seven Seas y Rincón Bay, todas de una gran hermosura, colmadas de una abundante vida marina y algunas con importantes formaciones de coral. Estas playas son el lugar perfecto para practicar snorkeling, navegar o practicar windsurfing, parasailing, bodysurfing, water skiing, jet skiing, snorkeling y el buceo, entre otras actividades náuticas. Puerto Rico también tiene gran desarrollo en su infraestructura, pues cuenta con numerosos hoteles de lujo, condominios residenciales, restaurantes, clubes, residencias, hospederías y parques, lo cual le permite al viajero disfrutar de una variada oferta hotelera y extrahotelera.

México Cancún: Es una ciudad joven de tamaño mediano que ofrece a sus visitantes hoteles y centros comerciales de clase mundial. Las nuevas, grandiosas e impactantes playas de arenas blancas, acariciadas por las cálidas aguas azul turquesa del Mar Caribe, sobresalen como el punto más candente y la principal atracción de Cancún. Se realizan diversas actividades, como el buceo, las motos acuáticas y el parasailing. La zona turística se encuentra muy bien estructurada y distribuida por toda la ciudad, donde resaltan marinas, bares, centros comerciales, un par de campos de golf y un gran número de restaurantes que ofertan comidas desde la francesa e italiana hasta la china.

La idea de que sol y playa no sean sólo balnearios, palmeras o relax, sino que el turista cuente con muchas otras opciones (deportivas, culturales, de entretenimientos, de naturaleza y otras), persigue ampliar la satisfacción para que el turismo en el Caribe sea playa y algo más, contándose en la región con los recursos culturales y naturales principales para ello. (Ayala, Martín, Masiques; 2003).

Estos destinos, por tanto, se consideran los principales competidores en la región del Caribe para el producto Sol y Playa en Cuba.

Sin embargo es de señalar que CUBA se ubica como el destino turístico caribeño más consultado en el sistema informático de la empresa española Booking Fax, según ha

anunciado esta agencia a la prensa.

Booking Fax, con más de 11 mil usuarios, es una corporación encargada de recoger, ordenar, clasificar y suministrar a través de Internet todas las ofertas de viajes de los proveedores y ofrecerlas a los principales agentes turísticos.

De acuerdo con la información de la entidad española, Cuba mantiene el primer lugar en el área, seguida de República Dominicana, la Rivera Maya y Cancún, estos últimos destinos de México. (Granma Internacional, 2003)

Varadero: Ubicado en el occidente cubano, en la provincia de Matanzas, el famoso balneario de Varadero, con sus 22km de playas en la Península de Hicacos.

Excelentes playas, vinculadas con atractivos naturales como las cuevas, cayos vírgenes y transparentes aguas, los fondos marinos que poseen más de 40 tipos de corales, diversidad de peces, langostas, camarones, cangrejos, tortugas y más de 70 tipos de moluscos, barreras de corales y enormes bancos de peces multicolores; sumado a los atractivos culturales e históricos vinculados a las localidades cercanas; se complementan con una amplia infraestructura capaz de satisfacer los gustos más exigentes.

Existen 14 000 habitaciones en alrededor de 50 instalaciones hoteleras, el 70% de las cuales son de categoría de cuatro y cinco estrellas que operan bajo el régimen Todo Incluido, la red extrahotelera se ha fortalecido ostensiblemente, Varadero pone a su disposición un gran número de restaurantes con variedad de especialidades gastronómicas, centros nocturnos, con originales espectáculos, máximas expresiones de cubanía, Mambo Club, Habana Café o la discotecas La Bamba o La Rumba, por solo mencionar algunas. La Cueva del Pirata, el Parque Josone y el Delfinario.

Por su parte, la náutica aporta la más amplia gama de productos en este sitio de sol y playa: pesca deportiva, buceo, atractivos safaris y excursiones a la cayería este y paseos submarinos.

Asimismo, tiene como complemento al Varadero Golf Club, con el sello característico que le otorga un entorno donde predominan el aire puro, la vegetación y la quietud, elementos indispensables en la práctica de esa disciplina.

Varadero es, además plaza interesante y promisoria para el turismo de Congresos e Incentivos, tanto por las características de sus instalaciones como por el nivel de especialización de sus servicios. El Centro de Convenciones Plaza América y las numerosas salas polivalentes de sus grandes hoteles así lo confirman.

Varadero es el destino cubano que con mayor éxitos opera el mercado emergente ruso

con un crecimiento en el 2008 del 38.6% con relación al 2007.

Jardines del Rey (Cayo Coco y Guillermo):

Cayo Coco: Que cuenta ya con una sólida infraestructura hotelera, posee 22 kilómetros de playa de arena fina y aguas verdosas y transparentes, ubicadas en un entorno prácticamente virgen, donde los bosques y otras formaciones vegetales cubren cerca del 90% de su territorio. Cuenta también con varias lagunas interiores, hábitat ideal para diversas especies de la fauna, y con dos interesantes senderos interpretativos: el de la duna de la Loma del Puerto y el de Las Dolinas.

Cayo Guillermo: Un minúsculo islote de apenas 13 km² de superficie inmortalizado por el Premio Nobel de Literatura Ernest Hemingway en su obra Islas en el Golfo, al llamar la atención sobre lo verde y prometedor que le resultara. Sus tres playas, entre éstas Playa Pilar considerada una de las más hermosas de la región, alcanzan una longitud total de cuatro kilómetros y su valor escénico se refuerza con la existencia de otros elementos naturales como las dunas más altas del Caribe, que alcanzan hasta 15 metros de altura.

Playas de Holguín: Ubicadas en la costa norte de la provincia de Holguín. Las más conocidas son Guárdalavaca, Esmeralda, Estero Ciego, Don Lino, Playas Blanca y Pesquero Viejo, Playa Yuraguanal.

Holguín cuenta con un aeropuerto que aunque es de tamaño pequeño opera vuelos nacionales e internacionales. Las aerolíneas Air Transat, Arkefly, Condor y Thomsonfly tienen vuelos a este aeropuerto.

Este destino recibe turistas, principalmente de Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia. Para ello cuenta con 8 hoteles, cerca de 3900 habitaciones. Operan cadenas hoteleras como Superclub, Sol Meliá, Blau Hoteles & Resorts y Occidental. La temporada alta es de diciembre hasta abril. La oferta extrahotelera se basa en restaurantes, teatros, cabarets, discotecas, bares, tiendas, centros para convenciones.

Cayo Largo del Sur: Situado en pleno mar Caribe, en el extremo oriental del archipiélago de Los Canarreos, tiene una superficie total de 37 Km^2 y 25 Km^2. de longitud casi totalmente en forma de playa, todas ofrecen excelentes condiciones para la recreación al aire libre y la práctica de los deportes náuticos. Se destacan las playas Lindamar, Sirena, Los Cocos, Paraíso. Es el principal destino de la costa sur cubana.

Se puede acceder a Cayo Largo del Sur a través del aeropuerto internacional Vilo Acuña situado en el mismo destino, además existe una marina.

Predominan los hoteles cuatro estrellas, de cadenas extranjeras como Sol Meliá y

Barceló, para un total de más de 960 habitaciones en cuatro hoteles. También se ofrece alojamiento en cuatro villas, para un total de 142 habitaciones. Los servicios extrahoteleros se concentran en la gastronomía además de la oferta de excursiones a La Habana, Trinidad y la Isla de la Juventud.

La temporada alta se enmarca desde mediados de diciembre hasta mitad de abril y los principales mercados emisores son Canadá, Italia y Alemania.

Competidores potenciales:

§ Cuba: Santa Lucía.

§ Caribe: Jamaica.

Santa Lucía: Destino situado a 110 Km. de la ciudad de Camagüey, en el extremo más oriental de la costa norte. Cuenta con 21 Km. de playas, bañadas por cálidas aguas color turquesa, siempre tranquilas gracias a la extensa barrera coralina que las protege. Posee 35 sitios de buceo donde abunda una maravillosa flora y fauna subacuática, así como numerosos barcos hundidos. La Laguna Interior, es un lugar excelente para ver multitudes de flamencos rosados y otras aves acuáticas. Se pueden realizar otras actividades como la pesca superficial y la fotocaza submarina.

Existen poco más de mil habitaciones, distribuidas en 4 hoteles, predominando los de categoría tres estrellas. No existen contratos con cadenas hoteleras extranjeras. Como ofertas extrahoteleras se pueden realizar diferentes excursiones, visitar centros comerciales, recreativos y restaurantes.

Los principales mercados emisores son Canadá, Italia y Alemania. La temporada alta se enmarca entre noviembre y abril.

Santa Lucía solo cuenta con un aeropuerto para aviones pequeños.

Jamaica: Es considerado un destino competidor potencial, en el Caribe, del destino Cayos de Villa Clara. Jamaica es una isla de 240 Km. de largo y 80 Km. de ancho, situado en el mar Caribe, entre Cuba, Haití y Republica Dominicana. Aparte de la isla principal Jamaica incluye varios grupos menores de islas, bancos de arena, cayos y arrecifes. Goza de un extenso litoral, de cerca de 325 Km. de hermosas playas. El clima es tropical, húmedo, de temperaturas elevadas.

Existen dos aeropuertos internacionales, uno en Kingston y otro en Montego Bay, así como un puerto en Ocho Ríos, que recibe numerosos cruceros durante todo el año.

La isla dispone de lugares ideales para bucear, para realizar parasailing y esquí acuático.

El principal mercado emisor hacia Jamaica es Estados Unidos, seguido de España,

Portugal, Reino Unido, Italia, Alemania y Francia. La temporada alta va desde mediados de diciembre hasta abril.

Existen cerca de 40 hoteles. A finales del 2007, el inventario de habitaciones hoteleras ascendía a 27 000. Operan firmas extranjeras como Holiday Inn, Hilton, Superclub y RIU. No existen productos sustitutivos para el Producto Cayos de Villa Clara.

2.4.2.2- Proveedores

El principal proveedor del destino turístico Cayos de Villa Clara es AT Comercial la cual cuenta con contratos, este es el proveedor de mayores ventas en el destino, abasteciéndolo de una gran cantidad de productos como son: lencería, vajilla, cubertería, productos de limpieza, productos alimenticios, materiales de oficinas, entre otros que hacen posible la prestación del servicio en las instalaciones turísticas.

Existen además otros proveedores, entre los cuales se encuentran: ITH Villa Clara, Cervecería Bucanero S.A., Inversiones Locarino, Coralac, Suchel Camacho, Suchel Proquimia, Papas & Company, Havana Club, Brascuba, entre otros. Todos ellos hacen posible la prestación del servicio en las instalaciones turísticas.

Se aplica en el destino la política de trabajar por elevar los niveles de compra a empresas nacionales.

La principal dificultad que existe con los proveedores se refleja en la lejanía del destino, provocando que suministren con menos frecuencia y mayor volumen de productos, lo cual viola las normas de inventario al incrementar los mismos y abarrotar los almacenes.

2.4.2.3- Análisis de los clientes.

En el destino la segmentación de los mercados es determinada fundamentalmente por la zona geográfica, y no atendiendo a la motivación de los turistas para viajar.

Los principales mercados según volumen de emisión y estancias en los últimos tres años (2006, 2007, 2008) han sido: Canadá y Reino Unido, como se muestra en el Anexo 13. Se han destacado otros como, Italia, Francia, España y Alemania.

Canadá, España y Alemania son los que han mantenido un crecimiento estable durante este período. 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 ese año.

El mercado ruso no se ha destacado por su participación en el destino, como se puede apreciar en el anexo 14, aun cuando creció en un 2% en el 2008 con respecto al 2007. Su comportamiento es muy discreto, y en el caso del hotel RH Ensenachos la tendencia

fue hacia el decrecimiento.

Analizando la evolución de los mercados en el destino, tendiendo en cuenta su cuota de participación se puede afirmar que Canadá, con una cuota de mercado superior al 50% y un ritmo de crecimiento de la misma del 10% anual, es con creses el mercado emisor más significativo del destino como puede verse en el Anexo 15.

Características de los principales clientes.

Canadá: Es el mercado natural de Cuba y del polo, los canadienses son grandes viajeros, con una emisión anual entre 6 y 8 millones de salidas al exterior como turistas. Viajan principalmente al continente americano y algunos destinos europeos, generalmente comprando paquetes turísticos, con precios bajos en hoteles cuatro y cinco estrellas. Son buenos aficionados al régimen Todo Incluido.

Gastan en Cuba, aproximadamente unos $ 700,00 USD; sobretodo en la práctica de buceo, snorkeling y pesca, souvenir y 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 tienen entre 25 y 54 años, alto nivel educacional e ingresos familiares medio-altos. Viajan en familias y con niños (buscan gratuidad para éstos). Exigen calidad y variedad en las comidas además de buena animación.

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.

Inglaterra: Los ingleses tienen como región más visitada a Europa en viajes de corta distancia y a América en viajes de larga distancia.

La estancia media en general en sus viajes al exterior es de 8 a 14 días y para Cuba 10,6 días. Prefieren viajar a Cuba en los meses de mayo a octubre. Es un mercado de comportamiento cercano a la linealidad.

Prefieren visitar destinos turísticos de sol y playa, pasear por las ciudades, participar en giras turísticas y disfrutar de la naturaleza. Exigiendo en todos los casos buen clima, buena relación calidad-precio, hoteles todo incluido.

Se trata de un 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)

2.4.2.4- Canal de distribución.

En el destino operan diferentes TT.OO y AA.VV, quienes cumplen la función de intermediar, asesorar, organizar y vender servicios turísticos a los clientes.

Cubatur, Cubanacán y Havanatur son agencias receptivas que operan en el destino Cayos de Villa Clara, pero solo representando a los TT.OO con los cuales tienen contrato y que mueven clientes al destino. Gaviota Tours Centro es la agencia de viajes exclusiva de este destino turístico, la única que diseña, desarrolla, organiza y comercializa excursiones desde el mismo.

Los principales touroperadores con los que se tiene contrato son:

1. Vacances Transat
2. Tour Mont Royal
3. Air Canadá
4. Thomas Cook UK
5. Sol Caribe Tours
6. Habana Tour París
7. Signature
8. Hola Sun
9. First Choice
10. Varaplaya

En el destino han trabajado otros TTOO que aunque no han tenido un comportamiento lineal, tal es el caso de Eden Viaggi. Por su parte My Travel Canada y Conquest Vacations, se han retirado del destino.

Las principales líneas aéreas internacionales que realizan operaciones al Aeropuerto Internacional “Abel Santa María” en Santa Clara y con las que trabaja la agencia Gaviota Tours son: Air transat, Air Canada, Sunwing, Sky Service, Cubana, Thomas Cook, Air Virgil.

Sol y Son es el principal TTOO en el movimiento de turistas rusos hacia Cuba y al destino cayos de Villa Clara.

2.4.2.5- Tendencias del mercado.

Para proceder al estudio de las características de los diferentes mercados, se deben tener en cuenta las tendencias del turismo, no solamente en el mercado que nos interesa, sino también en forma global.

A grandes rasgos, los mercados del este europeo y de Norteamérica son coincidentes en cuanto a tendencias demográficas y motivacionales. El envejecimiento de la población es sólo una de las principales tendencias que afectan a estos mercados, que al mismo tiempo, son los que más viajan a nivel mundial. También se pueden distinguir otras

tendencias demográficas y psicográficas que están alterando los procesos de decisión en lo relativo a la elección de viajes y actividades de ocio.

Las demandas turísticas están relacionadas, en gran medida, con los factores macro-socio-económicos, representados por los cambios en los estilos de vida, fundamentalmente de los principales mercados emisores. Las principales tendencias son:

a) Fragmentación de las vacaciones anuales. El período principal de vacaciones se acorta y al mismo tiempo, muchas personas toman dos o tres períodos vacacionales cortos durante el año.

b) Aumento de los turistas independientes en oposición al turismo de masas. Declive de las preferencias por los viajes en grupos, mediante vuelos charters.

c) Nuevos tipos de vacaciones e intereses especiales.

d) Más conciencia de la importancia de la calidad. Más calidad no quiere decir más lujo, sino vacaciones con significado.

e) Vacacionistas más experimentados y con mayor nivel cultural.

f) Turistas más flexibles. Esto quiere decir que los nuevos consumidores son híbridos por naturaleza y consumen siguiendo patrones impredecibles. Además, estos nuevos vacacionistas son más espontáneos.

Varios son los factores que caracterizan la globalización de la demanda turística, entre éstos se pueden señalar:

1) La prosperidad económica en el mundo desarrollado al igual que en algunos países de Asia, que aumentan el nivel de desarrollo a gran velocidad.

2) Los cambios relacionados con el estilo de vida y el trabajo, que han proporcionado más tiempo libre para viajes y para el ocio.

3) El cambio tecnológico especialmente en la aviación, los sistemas de reserva SRO Sistemas de Reserva por Ordenador, SDG-Sistemas de Distribución Global y las telecomunicaciones.

4) Los cambios en la estructura demográfica de las sociedades más prósperas, en particular las mejores condiciones de salud entre los jubilados.

5) Los menores niveles de tensión internacional y la eliminación de buena parte de la burocracia de los viajes en muchos países.

6) Una conciencia cada vez mayor y un interés por otras culturas y formas de vida, la sensación de pertenecer a "un mundo".

No obstante, uno de los factores esenciales que ha estimulado la globalización del

turismo ha sido la revolución que se produjo en lo que se denomina tecnología de la información y, de forma más general, la comunicación. La información es el alma de la industria de los viajes. Pone en contacto a los viajeros, a los TTOO, a las AAVV y a los proveedores de la industria turística. Es esencial tener en cuenta que las conexiones entre los productores turísticos no están basadas en mercancías sino en un flujo de información, que constan de datos, servicios y pagos. En el caso de los consumidores, la información se recibe en los formatos de publicidad, promoción, asesoría, reservas y una transacción de información comparable, fluye desde los consumidores hacia los proveedores. La tecnología de la información es esencial para el procesamiento y la distribución de toda la información necesaria de manera eficaz y oportuna. (Perelló Cabrera, José Luís 2001)

Rusia con 142 millones de habitantes y la tercera reserva en oro y divisas del mundo después de China y Japón, Rusia constituye un mercado promisorio que ya ocupa el noveno lugar entre los emisores de turismo hacia la mayor isla caribeña. (OMT, 2009).

2.5- Análisis DAFO.

La Matriz **DAFO** como su sílabas lo indica estudia las **D**ebilidades, **A**menazas **F**ortalezas y **O**portunidades de la organización y su entorno, sirve para tomar decisiones acerca del rumbo a seguir en el futuro; es considerada una técnica que surge en el ámbito de la dirección de empresas como herramienta de análisis para la planificación estratégica.

Análisis Interno y Análisis Externo. DAFO.

Debilidades	Fortalezas
1. Marcada estacionalidad que contrasta las altas ocupaciones de invierno con las bajas ocupaciones de verano.	1. Gran número de atractivos naturales que posibilitan el desarrollo de un producto Sol y Playa Plus.
2. Poca diversificación de mercados, concentrados en Canadá y Reino Unido.	2. Calidad de la infraestructura de alojamiento en el destino, en la media de sus competidores directos más cercanos.
3. Insuficiente oferta extrahotelera en el destino.	3. Ubicación en el centro del país que permite acceder con mayor facilidad a otros lugares de interés en oriente y occidente.
4. Existencia de una marina a nivel de destino, que funciona como punto náutico; no se corresponde el capacidad de operación	4. Gran conservación de la vegetación dentro de las instalaciones lo que hace que el diseño arquitectónico del los hoteles esté en armonía

con la cantidad de turistas recibidos en el destino.	con la vegetación autóctona.
5. Falta de integración en la comercialización del destino.	5. Realización de acciones comerciales en los principales medios masivos de Canadá como principal mercado emisor.
6. No existe una adecuada estrategia de comercialización para los servicios que no están incluidos en el paquete turístico, como es el caso de los SPA.	6. Cercanía al Parque Natural Topes de Collantes, que además es operado por el mismo grupo de turismo que gestiona el destino.
7. Las instalaciones hoteleras son grandes, lo que hace que las distancias a recorrer sean largas.	7. Infraestructura que da la posibilidad de realizar multiactividades como eventos y variados deportes náuticos.
8. No existe una estrategia de gestión de marketing del destino definida.	8. Presencia de SPA con servicios de calidad internacional, como oferta complementaria en el destino.
9. Alta fragilidad ecológica y situaciones de deterioro ambiental en áreas de la cayería.	9. Destino operado por el mismo grupo de turismo.
10. Escasa cultura turística como destino (señalización, guías y mapas, conocimiento de idiomas, recursos humanos no calificados).	10. Presencia del destino en varios sitios de internet.
	11. Existencia de un aeropuerto doméstico y un servicentro.
	12. Precios en la media del mercado.

Amenazas	**Oportunidades**
1. Mejor posicionamiento de otros destinos como Varadero, Cayo Largo y Holguín en el mercado Ruso.	1. Existen actualmente en Cuba mercados en desarrollo, los cuales son provisores para el destino: Argentina, Holanda, Rusia, Suiza, China.
2. Ubicación geográfica de gran impacto de fenómenos meteorológicos que afectan la infraestructura del destino.	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. Problemas del bloqueo dificultan el establecimiento del comercio electrónico y otras relaciones comerciales.	3. No se hallan otros destinos dentro de Cuba que reúnan los recursos, atractivos y ofertas del destino Cayos de Villa Clara.
4. Devaluación de la moneda de los dos principales mercados emisores. (Eleva Precio).	4. Destino con un diseño de desarrollo que aprovecha las potencialidades de la náutica
5. No aprovechamiento al máximo del desarrollo tecnológico.	5. Destino en desarrollo.
6. Crisis económica internacional que afecta mundo.	6. Existe prioridad en el país para las inversiones en este destino.
7. Presencia de situaciones climáticas adversas durante la temporada alta, como los nortes que afectan las actividades náuticas.	7. Presencia en el destino de cadenas hoteleras extranjeras reconocidas mundialmente como son: Occidental, Sol Meliá y Barceló.
8. Incremento de instalaciones hoteleras de alto estándar en el Caribe.	8. Posicionamiento internacional del Caribe como destino preferente de sol y playa.

El análisis DAFO se realizó según el método de impactos cruzados como se muestra en la matriz confeccionada. Anexo 16. Arrojando como resultado que el destino turístico Cayos de Villa Clara se encuentra en el cuadrante de Fortalezas y Amenazas (Desgaste), es decir, aprovecha las fuerzas positivas del sistema (fortalezas), para neutralizar las fuerzas negativas del medio (amenazas) como alternativa de solución a un problema determinado. Debe seguir estrategias defensivas.

Problema estratégico: Si continúan incidiendo sobre el destino turístico Cayos de Villa Clara amenazas como: incremento de instalaciones hoteleras de alto estándar en el Caribe, mejor posicionamiento de otros destinos como Varadero, no aprovechamiento al máximo del desarrollo tecnológico y la devaluación de la moneda de los dos principales mercados emisores; de conjunto con la escasa diversificación de mercados, concentrados en Canadá y Reino Unido, la falta de integración en la comercialización del destino, la marcada estacionalidad que contrasta las altas ocupaciones de invierno con las bajas ocupaciones de verano y la insuficiente oferta extrahotelera; no se podrá aprovechar la existencia en Cuba de mercados en desarrollo y la inexistencia de otros destinos similares al destino Cayos de Villa Clara, a pesar de estar fortalecido por la

calidad de la infraestructura de alojamiento y la existencia de exclusivos atractivos naturales que posibilitan el desarrollo de un producto Sol y Playa Plus

Solución estratégica: Aprovechar la oportunidad de las acciones que esta desarrollando la campaña Viva Cuba del Mintur en mercados emergentes como Rusia y lograr el posicionamiento del destino en este nuevo mercado en desarrollo, explotando al máximo las ventajas competitivas del destino representadas por la existencia de numerosos atractivos naturales que lo convierten en una playa de lujo natural, y la posibilidad de desarrollo de un producto Sol y Playa Plus basado en su magnífica infraestructura y la inexistencia de otros destinos dentro del país que reúnan los recursos, atractivos y oferta de los Cayos de Villa Clara; solo así se podrán atenuar amenazas como el mejor posicionamiento del destino Varadero en el mercado, el aumento de instalaciones hoteleras de alto estándar en el Caribe que se unen a la poca diversificación de mercados, concentrados en Canadá y Reino Unido, a la falta de integración en la comercialización del destino y a la insuficiente oferta extrahotelera como las principales debilidades.

2.6- Conclusiones del segundo capítulo:

El diagnóstico realizado nos ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

1. El producto sol y playa se ubica en la categoría de pionero y motor impulsor del turismo, razón por la cual el destino Cayos de Villa Clara cuenta con todos los recursos y atractivos turísticos para ofrecer un producto de Sol y Playa Plus.
2. La consolidada infraestructura hotelera constituyen puntos fuertes a utilizar en la gestión del destino, no sucediendo lo mismo con la infraestructura y la oferta extrahotelera, lo cual no posibilita la diversificación de la oferta turística.
3. El diagnóstico estratégico realizado evidenció los principales problemas del destino: falta de diversificación de mercados, productos turísticos diseñados no acordes con el perfil del mercado y con la capacidad competitiva, acciones racionales, eficientes y efectivas para la distribución y promoción de los productos turísticos realizadas en el destino turístico y no en los mercados emisores.
4. El destino Cayos de Villa Clara cuenta con ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas para insertarse en nuevos nichos de mercados.

CAPÍTULO 3

Capítulo 3: Estrategia de Posicionamiento del Destino Cayos de Villa Clara en el Mercado Ruso

3.1- Introducción

El posicionamiento constituye la base fundamental para todas aquellas organizaciones que pretendan diferenciarse y tener una larga vida; la herramienta a utilizar para obtener las respuestas deseadas de un mercado meta, la constituye una mezcla de marketing.

Una buena gestión debe partir del conocimiento profundo de las circunstancias y condicionantes del destino. Para trabajar en la formulación de estrategias es conveniente establecer un ámbito de relaciones entre los tres elementos claves de la estrategia: el mercado, el producto o destino y la competencia, teniendo en cuenta la elaboración del triángulo estratégico.

Justamente el objetivo del presente capítulo resulta ser la propuesta de una estrategia que permita al destino turístico Cayos de Villa Clara posicionarse en le mercado ruso.

3.2 - Propuesta de estrategia de posicionamiento del destino Cayos de Villa Clara en el mercado ruso.

El destino turístico Cayos de Villa Clara tiene como estrategia de posicionamiento: Aprovechar el clima de paz, seguridad, protección al visitante y el alto nivel cultural de la población; que posibilita su total identificación y diferenciación y una atractiva oferta que combina varios recursos y atractivos en el destino; para insertarse en consumidores del mercado turístico ruso con motivaciones de realizar turismo de sol y playa, niveles de gasto medio alto, de todas las edades, con estancia promedio de cinco a siete días. Para ello se aplica el procedimiento del triángulo estratégico, planteado por Osácar, López (2000) al cual se hizo referencia en el primer capítulo, retomando cada punto, para la propuesta de una estrategia de posicionamiento del destino Cayos de Villa Clara en el mercado ruso.

Como soporte para implantar el ámbito de relaciones entre los tres elementos claves de la estrategia conformados en el triangulo estratégico, partimos de los contextos más favorables y de los puntos fuertes a desarrollar: **El mercado, el producto / destino y la competencia.** Del mismo estudio derivan los tres ejes estratégicos: el público objetivo referido al mercado, las ventajas competitivas y los atractivos de posicionamiento como elementos fundamentales de la estrategia (González, 2006).

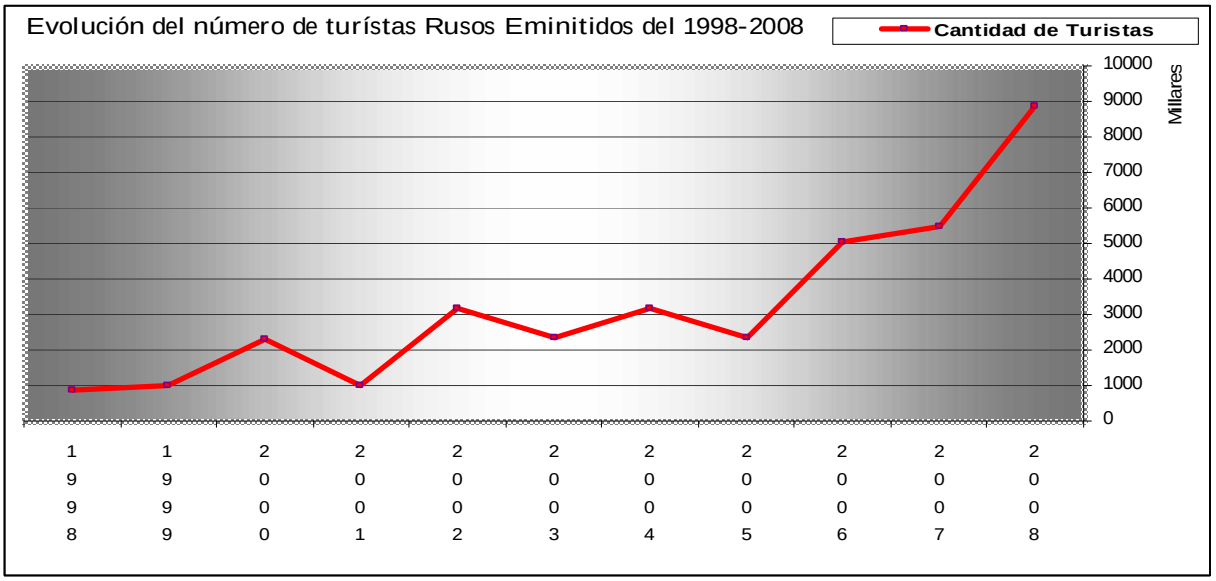
3.2.1- Mercado

La presente investigación propone la proyección del Destino Cayos de Villa Clara para su posicionamiento en el mercado ruso.

A pesar de este incremento todavía queda mercado por desarrollar, pues en diciembre

del 2008 había 89 millones de rusos con capacidad financiera suficiente para viajar al extranjero, según el anuario de la oficina de la OMT.

Tabla 1: Evolución del número de turistas rusos emitidos en el último decenio.



Fuente: OMT, 2009

En el 2007 viajaron a nuestro país 29 109 turistas, mientras que en el 2008 lo hicieron 40 621, lo que representa un incremento del 39.5% respecto al año anterior, según Oficina Nacional de Estadística de la Republica de Cuba, 2009. (Ver el anexo 17).

Algunas de las motivaciones y expectativas de este mercado son:

- Combinados de destinos ciudad-playa-cultura o circuitos con extensión en playas.
- Precios cómodos en hotelería de cuatro y cinco estrellas.
- Buena comida y variada y a base de mariscos y carnes.
- Buen clima con abundante sol y sin lluvias.
- Seguridad en el destino

Los meses preferidos para viajar son:

Algo en Enero y Febrero, Julio, Agosto. Viajan en pocas cantidades todo el año

Características del viajero:

- Gustan del viaje en parejas y los muy jóvenes solos como solteros.
- Solamente se interesan por el régimen Todo Incluido.
- La mayor cantidad de reservas en playas oscilan entre cinco y siete días.

Promoción y Publicidad:

- Se hace promoción del destino mediante: TV, Prensa, Flyers, Folletos de los TT.OO. a los que hay que hacerles aportaciones, Ferias, Presentaciones de Productos y acciones

individuales con los TT.OO.

Aunque se conozcan las características generales del mercado ruso, es preciso segmentarlo e identificar el público objetivo al cual serán dirigidas las acciones de posicionamiento:

Segmentación según variables motivacionales:

- Motivación por actividades vinculadas al mar en un entorno natural o circuitos con extensión en playas.
- Interés por hoteles de playa y en régimen de Todo Incluido con precios cómodos en hotelería de cuatro y cinco estrellas.
- Gustan del disfrute del área de los deportes, actividades de ocio activo, de placer y mucha diversión.
- Motivaciones por degustar buenas comidas y variada y a base de mariscos y carnes.
- Interés por tema de familias con niños junto a los programas de animación.
- Ganancia por Seguridad en el destino.
- Gustan del buen clima con abundante sol y sin lluvias.

Segmentación según variables demográficas:

- Las familias con niños aprecian mayormente las actividades en el hotel, seguidas por las compras.
- Personas jóvenes y adultos entre 18 y 30 años: buscan distracción de las excursiones entorno natural, actividades náuticas, en motos y las actividades de animación en el hotel.
- Personas entre 30 y 60 años, algunas excursiones en ómnibus y animación en hotel.
- Los pasajeros de más de 60 años no muestran preferencias especiales.
- Las reservas en playas de estos clientes oscilan entre cinco y siete días en el destino.
- Clase media y media-alta.
- Ingresos medios y medio-altos.

Hábitos alimentarios:

- Algunos platos típicos son Arenque bajo abrigo de piel, ensalada Olivier, ensalada de cangrejo, ensalada de tomate y pepinos con nata ácida, ensalada de huevo, carne aspic, pastel de papas rellenas con paté de hígado, champiñón con salsa smetana, ternera Strogonoff, pollo al tabaco, papas con caviar, roolos de col rellenas con carne.
- Consumen mucha sopa principalmente el Borsch, la de col fresca, Rassolnik.

- Las salsas son a base smetana y la tkemali (a base de ciruelas para carnes, pescados y aves, la mostaza de calidad, vinagre, aceite, yoghourt y mantequilla).
- Del mar, comen pescados tales como caviar, arenques, salmón, y el cangrejo.
- De las carnes prefieren el pollo, el hígado, el cerdo, el oso, el carnero.
- De postres gustan de los crepes (blinis), el chvorost (un tipo de panetela).
- Bebidas: el vodka, el whiskey, el ron, el aguardiente, el té.

Características del mercado:

- Viajan hombres y mujeres.
- Viajan en pareja y en algunos casos en familia.
- Gastan entre 1200 y 1800 USD por paquete turístico.
- Están comprendidos en grupos desde 25 a 65 años.

Insatisfacciones:

- Problemas con la calidad y variedad de las comidas.
- El personal no habla el idioma ruso y ellos no hablan muchos idiomas extranjeros.
- Deficiente infraestructura extrahotelera para el turismo individual.

3.2.2- Producto

Los atractivos primordiales del producto que identifican la oferta del destino Cayos de Villa Clara están caracterizados por excelentes playas, prácticamente vírgenes y por una barrera coralina con altas potencialidades para el desarrollo del buceo, razón de más para pretender posicionar el destino como producto turístico de Sol y Playa Plus. Este destino mejora su producto con una oferta complementaria vinculada a los atractivos histórico-culturales en las ciudades de Remedios y Santa Clara, ambas con una rica historia colonial y tradiciones autóctonas; así como atractivos de naturaleza existentes en la región montañosa, el Parque Natural Topes de Collantes y el Lago Hanabanilla, uno de los mayores embalses artificiales del país construido al pie del macizo montañoso del Escambray, donde existe una reserva de flora y fauna.

3.2.3- Competencia

Después de establecer el segmento de interés, se hace necesario acometer una correspondencia de fuerzas entre el destino a posicionar y los competidores, y así determinar posibles indicadores de superioridad que permitan acceder a ese mercado con ventaja. Luego que estén revelados esos elementos de superioridad sobre la competencia, se comienzan a desarrollar las ventajas competitivas.

Para la presente investigación, se valoran como competidores todos aquellos destinos que ofrecen Turismo de Sol y Playa, con alta calidad en sus atractivos y que cuenten con ciudades con valores históricos patrimoniales próximas a ellos. Entre los cuales se encuentran Varadero, Cayo Coco y Guillermo, Cayo Largo del Sur y Playas de Holguín, así como otros del Caribe, destacándose Punta Cana en República Dominicana y Cancún en México.

Indicadores probables de posiciones de superioridad:

- No obstante la motivación fundamental es el Sol y Playa, el producto está muy bien segmentado dentro del propio destino según poder adquisitivo y forma de viajar.
- Grandes posibilidades de desarrollar otras modalidades, por la cercanía a otos sitios de interés turístico, además del Sol y Playa.
- Posee una planta hotelera de gran calidad lo que permite el desarrollo del alojamiento, con una alta tecnología, que garantiza satisfacción plena del cliente.
- Sus fondos marinos, protegidos por la segunda barrera coralina más extensa del mundo (sólo aventajada por la de Australia), este joven destino turístico adiciona sus altos valores escénicos y ambientales y sus bien conservados ecosistemas, para constituirse en una propuesta capaz de seducir al vacacionista más exigente.

Atributos diferenciales del destino que constituyen ventajas competitivas:

- Destino con playas vírgenes de reciente inserción en el desarrollo de la actividad turística.
- Infraestructura constructiva integrada al ambiente natural.
- Existencia de atractivos naturales e histórico culturales de excelente calidad, vinculados con la figura del Che, que garantizan una diversificación de la oferta.
- Proximidad de una ciudad rica en tradiciones culturales que ostenta la condición de Monumento Nacional.
- El destino ofrece seguridad y tranquilidad.

3.2.4- Posicionamiento

Una vez identificadas las ventajas competitivas en correspondencia con los objetivos de la investigación, es necesario proyectarlas sobre el mercado a través de diferentes canales de comunicación. El destino identifica la imagen en el mercado y sobre la base de esos criterios se orientarán las actividades que se desarrollarán posteriormente para el posicionamiento, el mercado turístico ruso se enfocará en potenciar los indicadores

diferenciadores de los cuales dispone el destino a través de las acciones más factibles a implementar dadas las particularidades del mercado de nuestro interés.

Identidad del destino turístico.

"Cayos de Villa Clara, compuesta por un grupo de islas en un enclave privilegiado dotado de hermosas playas, bañadas por cálidas aguas color turquesa", Refugio de especies endémicas de la flora y fauna con una exuberante vegetación, convirtiéndose en un edén natural del Caribe, lo cual permite variadas opciones de ocio y esparcimiento en un ambiente natural único.

La imagen de marca del Destino Turístico Cayos de Villa Clara, será coincidente con la identidad del destino.

Atractivos de posicionamiento

- Playas con modelo de desarrollo sostenible, con arena fina y aguas cristalinas color azul turquesa.
- Destino delimitado al norte por la segunda barrera coralina más grande del planeta.
- Proximidad a un rico patrimonio histórico cultural.
- Seguridad y tranquilidad del destino.

Desventajas para el posicionamiento

- Incompleto desarrollo de la oferta extrahotelera.
- Baja o nula preparación del personal en el idioma ruso.

Posicionamiento de Cayos de Villa Clara

- Concepto general: Sol y Playa a orillas de atractivos histórico-culturales y naturales.
- Beneficio principal: Facilitación de una oferta diversificada.
- Diferenciación de la competencia: "Lujo Natural"

3.3- Formulación Estratégica del destino turístico Cayos de Villa Clara.

Teniendo en cuenta el contexto comercial asumido en la construcción estratégica concreta relacionada con un destino de Sol y Playa que garantiza un clima de seguridad a la vez que combina un sin número de recursos y atractivos turísticos que le ofrecen un valor agregado a la oferta y hacen de Cayos de Villa Clara un producto de Sol y Playa Plus, para el público objetivo.

El producto turístico Cayos de Villa Clara, se desea vender al mercado Ruso, tomando los siguientes criterios de comunicación, para promocionar el destino se basaría en la siguiente formulación estratégica: Un auténtico destino caribeño de sol y playa, con

playas vírgenes, y una extensa barrera coralina con potencialidades para la práctica del buceo, la pesca, actividades náuticas, y el turismo de cultura e incentivos, en un clima de paz y protección que el destino ofrece a los visitantes. Ver la siguiente figura 3.

Modalidad de Turismo de Sol y Playa centrado en el patrimonio natural Del destino Cayos de Villa Clara.

-
- Excelentes playas de finas arenas
- Infraestructura constructiva integrada al ambiente natural
- Barrera coralina

PRODUCTO

Ventajas competitivas

- Destino con playas de reciente inserción en el desarrollo de la actividad turística
- Proximidad de una ciudad histórica relacionada con la obra del Che y a otra que ostenta la condición de Monumento Nacional.
- Seguridad que ofrece el destino.

Atractivos de posicionamiento

- Playas prácticamente vírgenes, con arena fina y aguas cristalinas color azul turquesa.
- Proximidad a un rico patrimonio histórico cultural.
- Clima de paz y protección al visitante.

Tomando como base el sostenido crecimiento del turismo de Sol y Playa, explotar los recursos y atractivos del destino, fomentando un turismo de Sol y Playa Plus, aprovechando las playas prácticamente vírgenes, y la posibilidad de desarrollar otros tipos de actividades y modalidades de turismo por la proximidad de atractivos histórico-culturales y el clima de paz y protección que el destino ofrece a los visitantes.

COMPETENCIA

Destinos de Sol y Playa reconocidos internacionalmente, en el Caribe y

MERCADO

Rusos motivados por un turismo de Sol y Playa bajo el régimen del Todo Incluido, que viajan en familias, en parejas y solos, con niveles de gasto medio altos y una estancia promedio de 5 a 7 días.

Fuente: Elaboración propia

3.4- Estrategias de posicionamiento por cada una de las variables del Mix de Marketing

Numerosas son las herramientas utilizadas por los mercadólogos para conseguir los resultados deseados en los mercados trazados como meta, esta herramienta se logra con la mezcla de marketing o marketing Mix.

Marketing mix no es más que la combinación de los diferentes instrumentos comerciales con que cuenta la organización para alcanzar los objetivos propuestos, tomando como base los fundamento teóricos del marketing abordados en el capítulo 1 se desarrollan las estrategias y acciones con cada una de las variables del Marketing Mix, para lograr el posicionamiento del Destino Cayos de Villa Clara en el mercado Ruso.

3.4.1- Producto

El destino turístico Cayos de Villa Clara tiene como estrategia de Producto para Sol y Playa: La existencia de un producto en desarrollo, el cual requiere de una definición de producto para cada segmento de mercado hacia el cual trazar sus propias metas.

Una vez resuelto esto logrará posicionarse en mercados importantes y otros emergentes, como el identificado en la presente investigación, el mercado ruso.

El Destino Cayos de Villa Clara cuenta con los recursos y atractivos suficientes para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado ruso. Por lo anteriormente planteado se hace necesario lograr el crecimiento de los flujos turísticos del mercado ruso.

Propuesta de Estrategia No. 1

- Diseñar nuevas ofertas, logrando la combinación de los atractivos existentes como el Sol y Playa, la cultura promoviendo nuestros valores más autóctonos, la historia con la figura del che y la cercanía al parque natural Topes de Collantes, de modo que se puedan satisfacer los gustos más exigentes de los visitantes.

  Acciones:

  ~ Realizar inventario de todos los recursos y atractivos que existen en el destino y las comunidades cercanas.

  ~ Hacer paquetes de producto siguiendo un procedimiento científicamente fundamentado para el diseño de los mismos.

  ~ Conquistar el mercado ruso con los diseños de nuevos productos que respondan a las nuevas tendencias de ese mercado, sobre la base de las ventajas competitivas ya identificadas.

- ~ Realizar estudios del mercado ruso que permita la actualización de sus tendencias y satisfacción.
- ~ Efectuar las variaciones en el producto sobre la base de las ventajas competitivas ya identificadas.

Propuesta de Estrategia No. 2

- Potenciar la oferta extrahotelera existente y crear opciones atractiva y diversa en el destino y en las comunidades cercanas.

  Acciones:

  - ~ Desarrollar una sólida infraestructura extrahotelera en la cayería norte y la explotación de otros atractivos turísticos vinculados en lo fundamental con las tradiciones e historia de la región (se encuentra en construcción dos unidades extrahoteleras en el mismo destino).
  - ~ Ampliar la oferta náutica en el destino (se encuentra en ejecución un moderno y atractivo delfinario).
  - ~ Ampliar la oferta para segmentos más exigentes y de altos ingresos (se encuentra en proyecto la construcción de un campo de golf de 22 hoyos).

Propuesta de Estrategia No. 3

- Diseñar un producto que satisfaga las demandas, exigencias y necesidades de los clientes rusos.

  Acciones:

  - ~ Capacitar a los trabajadores en contacto directo con el cliente en el idioma ruso.
  - ~ Reforzar las prestaciones del servicio y la elaboración de sus platos favoritos.

Propuesta de Estrategia No. 4

- Garantizar la conservación del patrimonio natural autóctono que posee el destino.

  Acciones:

  - ~ Ofrecer charlas con los clientes acerca de temas relacionados con el cuidado y protección del medio ambiente.
  - ~ Colocar brochures y folletos en las habitaciones donde se de a conocer que se encuentran en una zona de alta fragilidad ecológica por estar ubicada en una reserva de la biosfera y próximos a la segunda barrera coralina más grande del planeta.
  - ~ Establecer y hacer cumplir planes de conservación de los recursos puestos en valor turístico.

Propuesta de Estrategia No. 5

- Colocar el producto turístico en el mercado, como la mejor oferta del Caribe haciendo especial énfasis en el logro del equilibrio entre la explotación de los recursos y atractivos con la preservación de los mismos.

  Acciones:

  ~ Superar la variedad de ofertas en el destino: de servicios, de productos, de actividades, de excursiones y opcionales, no sintiéndose satisfechos con lo logrado.

  ~ Realizar encuestas y entrevistas a los visitantes para mantenernos retroalimentados de sus insatisfacciones e incidir en la toma de decisiones.

  ~ Realizar estudios sistemáticos sobre el producto para evaluar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra y actuar en consecuencia.

3.4.2- Precio

De las cuatro variables controlables del marketing el precio es, es una variable táctica, que permite actuar sobre ella en un corto plazo; de los diferentes elementos en la mezcla de Mercadotecnia es el precio el único que produce ingresos, mientras que las otras representan costos. El precio es la "Cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar, por la adquisición o utilización de un producto o servicio". Fijar un precio en los servicios no es tarea fácil, siempre se hace más complejo que en el caso de los productos tangibles, generalmente se analizan los precios de forma estratégica y táctica debido a las características propias de los productos turísticos.

Por tanto, la estrategia de precio del destino turístico Cayos de Villa Clara está orientada en establecer precios competitivos que estimulen a los turistas rusos a elegir visitar el paraíso natural en estado prácticamente virgen que son los cayos de Villa Clara.

Propuesta de Estrategia No. 1

- Formar precios competitivos que estimulen en los turistas rusos a elegir como el destino turístico de sus vacaciones Cayos de Villa Clara.

  Acciones:

  ~ Aplicar ofertas comerciales de rappel a los Touroperadores implicados en la venta en volumen del destino Cayos de Villa Clara.

  ~ Aplicar precios en una gama extensiva para los diferentes hoteles del destino haciendo énfasis en el hotel RH Ensenachos y el Hotel Melia Las Dunas.

- ~ Realizar viajes de Familiarización a los TTOO y AAVV que mueven el mercado ruso, para identificarlos con el destino Cayos de Villa Clara.
- ~ Establecer los precios basados en el mercado, es decir, desarrollar el producto para el mercado ruso con una calidad planificada y un precio, teniendo en cuenta cuánto están dispuestos a pagar los clientes.
- - Utilizar ampliamente el sistema de "ganchos" a través de una política especial para grupos e incentivos.
- - Hacer ofertas de up grades a habitaciones superiores para las estancias que superan las 7 noches en el período de mayo-octubre.

Propuesta de Estrategia No. 2

- Garantizar que se cumpla la relación Calidad-Precio.

  Acciones:

  - ~ Brindar servicios que estén acordes a las exigencias de los clientes y al tipo de servicio que se promete ofrecer.
  - ~ Lograr la mejora continua de la calidad en los servicios prestados en el destino.
  - ~ Dar servicios que sobrepasen las expectativas de los clientes para lograr la satisfacción de los mismos.

Propuesta de Estrategia No. 3

- Fijar los precios a partir de la competencia, siendo cuidadosos con los costos.

  Acciones:

  - ~ Hacer las fichas de costos de los productos que se ofertan en el destino.
  - ~ Analizar la correspondencia calidad-precio de los destinos competidores de Cuba y el Caribe para usarlo como termómetro a la hora de fijar los precios.

Propuesta de Estrategia No. 4

- Revisar periódicamente los precios de los productos del destino, y realizar cambios oportunos siempre que la situación que presente el mercado ruso así lo requiera.

  Acciones:

  - ~ Analizar sistemáticamente la situación económica del país emisor ruso.
  - ~ Comprobar si se ajusta dicha situación económica con los precios fijados en el destino cayos de Villa Clara, de no ser así realizar rápidas modificaciones evitando la perdida de los clientes.

Propuesta de Estrategia No. 5

- Establecer los precios teniendo en cuenta el resto de las variables del marketing.

Las estrategias y acciones a tener en cuenta antes de establecer el preciso son:

Acciones:

- ~ Los resultados económicos de los períodos anteriores.
- ~ Establecer un margen de utilidad conforme a las ventajas competitivas del destino y las posibilidades de venta del producto.
- ~ No olvidar que los elevados precios corresponden a productos con alto grado de especialización y solo son aceptados por clientes élites.
- ~ Incluir en el costo el gasto de manipulación y transportación del producto.
- ~ Considerar que la determinación de tarifas requiere del sustento de registros estadísticos permanentes de pernoctaciones, ocupación y tarifas anuales realizadas en períodos anteriores.

3.4.3- Distribución

La distribución es dentro de las variables del Marketing Mix, una variable de carácter estratégico, ya que implica la toma de decisiones a largo plazo.

Su función básica en la distribución consiste en poner el producto/destino a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, es decir, incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a nuestros servicios, facilitando de alguna forma su reserva por adelantado. La reserva o compra transmite un derecho de uso o disfrute futuro del producto – servicio.

Por tanto, la estrategia de distribución del destino turístico Cayos de Villa Clara está encaminada a establecer de forma segura, las mejores vías de distribución para el destino en el mercado ruso para garantizar una constante y creciente afluencia de turistas.

Tales estrategias se presentan a continuación:

Propuesta de Estrategia No. 1

- Establecer de forma segura, las mejores vías de distribución para el destino en el mercado ruso de manera que se garantice la afluencia de turistas en constante crecimiento.

Acciones:

- ~ Utilizar la infomediación a través de la creación de páginas web en los hoteles del destino, además de crear sitios de reserva directa para potenciar el arribo de

turistas que se auto organizan el viaje.

- ~ Establecer contratos con los principales TTOO y AAVV que trabajan el destino Cuba. Sito ejemplo de ellos (TTOO Sol y Son, POOLRusia, Petropolitana y las AAVV ITC/Rusia, IKARUSTravel).
- ~ Contratar con los Touroperadores y Agencias de Viajes sobre la base de contratos con cupos defnidos.

Propuesta de Estrategia No. 2

- Diversificar el canal de distribución dentro del mercado turístico ruso.

Acciones:

- ~ Firmar contratos con TTOO y AAVV minoristas que puedan comercializar el destino, en los que se respeten los intereses de ambas partes para asegurar la cooperación mutua.
- ~ Lograr que el destino sea vendido a través de nuevas tecnologías como la infomediación e internet.

Propuesta de Estrategia No. 3

- Establecer y fortalecer las relaciones que ya existen entre los agentes de turismo del destino y los principales intermediarios con los que viajan los rusos.

Acciones:

- ~ Estimular a los distribuidores a través de viajes FAM.
- ~ Procurar mayores comisiones a estos intermediarios.
- ~ Realizar descuentos funcionales o comerciales a miembros del canal de distribución, por parte de los prestatarios del servicio.

Propuesta de Estrategia No. 4

- Seleccionar adecuadamente el canal de distribución por la importancia y funciones que tienen los distribuidores para el destino turístico.

Acciones:

- ~ Analizar la disponibilidad, eficacia, limitaciones legales y la solvencia económica de los intermediarios.
- ~ Incluir ofertas de combinados con el destino Habana.

3.4.4- Estrategias de comunicación

La comunicación es una de las herramientas más importantes con que cuentan los destinos por la necesidad de promoverse, distinguirse y diferenciarse; y ésta debe ser planificada y gestionada atendiendo a criterios racionales y buscando una coherencia

absoluta con los planteamientos estratégicos genéricos del mismo. La comunicación supone transmisión de información del vendedor a los compradores potenciales, cuyo contenido se refiere al producto o destino. Su orientación se dirige en dos vertientes: Informar y generar inducción de compra. La comunicación en el destino no depende solo de los medios impersonales, la mejor forma de comunicar es prestando un servicio de calidad. No hay que olvidar que en el turismo, una de las principales formas de transmisión de información se realiza mediante el "boca-oreja", es decir, la información que unas personas transmiten a otras en las que realizan sus valoraciones respecto al trato recibido, al grado de ajuste entre lo que les prometieron y lo que ciertamente les dieron, y a las características del servicio prestado en general, a través de su propia experiencia.

Por tanto, la estrategia de comunicación del destino Cayos de Villa Clara está enfocada en alcanzar que el público de Rusia pueda conocer e informarse sobre la identidad de este destino de Sol y Playa, para generar inducción de compra, que se traduzca en el arribo de los visitantes incrementándose la cifra día a día.

La comunicación resulta una herramienta sumamente importante, debido a la necesidad de promoverse y distinguirse que tienen los destinos turísticos. La misma debe ser planificada y gestionada según criterios racionales y buscando una total correspondencia con los planteamientos estratégicos generales del destino.

Con la variable comunicación se integran una serie de instrumentos que comunican la existencia y beneficio del producto y son utilizados para trasmitir los mensajes hasta el consumidor. Los instrumentos son la publicidad, promoción de ventas, las relaciones públicas, el patrocinio, y la venta personal, todos deben actuar conjunta y coordinadamente para que el mensaje llegué claro y preciso.

Propuesta de Estrategia No. 1

- Lograr que el pueblo ruso conozca y se informe sobre la identidad de este destino de Sol y Playa, de manera que se genere inducción de compra, y se traduzca en el aumento de arribo al destino.

  Acciones:

  ~ Imprimir folletos y brochures para ser repartidos en las ferias turísticas.

  ~ Pagar Publicidad Exterior en las grandes líneas de ómnibus urbanos de las principales ciudades de rusas.

- ~ Pagar anuncios que transmitan la identidad del destino "Cayos de Villa Clara Lujo Natural" los suplementos dominicales de los principales periódicos rusos.
- ~ Pagar artículos en las principales revistas rusas, sean o no especializadas.
- ~ Publicar y publicitar el destino en libros y guías turísticas, para alcanzar a consumidores interesados.
- ~ Crear una página en Internet del destino, en la cual los potenciales clientes puedan conocer todos los atractivos, recursos y servicios que se pueden encontrar; así como crear en dicha página, enlaces a sitios de reserva directa de todos los hoteles del destino que cuenten con este servicio.
- ~ Realizar comunicados de prensa y notas de los principales directivos del destino y del turismo en Cuba, donde se expongan los principales resultados y logros del destino.
- ~ Realizar FAM-TRIP para promover el destino con los principales TTOO del mercado ruso.
- ~ Realizar WORK-SHOP en las ferias turísticas antes mencionadas.
- ~ Proveer a los TTOO y AAVV de todo el material necesario para promocionar el destino, dígase: videos, catálogos generales y de productos, brochures, folletería.

Propuesta de Estrategia No. 2

- Comprobar con periodicidad el impacto del medio publicitario seleccionado en el público objetivo.

  Acciones:

  - ~ Retroalimentarse mediante encuestas y entrevistas a los clientes para conocer de la efectividad del medio publicitario elegido.
  - ~ Analizar correspondencia media-ingresos en los diferentes mercados por acciones.

Propuesta de Estrategia No. 3

- Ofrecer al cliente ruso información fiable, suficiente, detallada y actualizada de las ofertas del destino turístico cayos de Villa Clara.

  Acciones:

  - ~ Establecer el presupuesto necesario para los gastos de comunicación promocional turística en este mercado.

Propuesta de Estrategia No. 4

- Establecer comparaciones del destino con la competencia en cuanto al resultado de campañas publicitarias para el mercado ruso.

Acciones:

- Realizar intercambio de información y cooperación entre entidades del destino y entidades de los destinos competidores.

3.5- Conclusiones del tercer capítulo:

El diagnóstico realizado permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. El producto sol y playa se ubica en la categoría de pionero y motor impulsor del turismo mostrándose el mercado ruso cada vez más interesado por esta modalidad de vacaciones ubicándose al cierre del 2008 en el octavo país emisor de turismo hacia Cuba.
2. Los principales factores que considera el turista ruso al definir un destino son la seguridad y limpieza del lugar, así como el interés por el sol, los baños en playas y piscinas, el disfrute en actividades de ocio activo, de placer y mucha diversión, el contacto directo con la naturaleza.
3. El triángulo estratégico constituye un instrumento efectivo en el diseño de estrategias para el posicionamiento de productos turísticos.
4. La propuesta de estrategias sobre el Mix de Marketing ofrece las acciones necesarias para que el destino alcance la captación del nuevo mercado quedando validada la hipótesis de la investigación.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. El turismo es un fenómeno social que abarca relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se dan entre el destino emisor y el destino receptor, donde se generan los servicios y productos, que motivaron la razón del viaje, estas actividades son desarrolladas por las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su residencia habitual y no son motivados por una actividad lucrativa.
2. Hoy se ha convertido en un imperativo competitivo la aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística y en la planificación de los destinos turísticos. Para ello es preciso establecer la estrategia comercial, constituida por tres elementos claves que configuran el denominado Triángulo Estratégico (**Mercado, Producto y Competencia**).
3. El Diagnóstico Estratégico puso en evidencia la falta de diversificación de mercados, diseños de productos turísticos no acordes con el perfil del mercado y con la capacidad competitiva, y la realización de acciones racionales, eficientes y efectivas para la distribución y promoción de los productos turísticos en el destino y no en los mercados emisores.
4. Los principales factores que considera el turista ruso al definir un destino son la seguridad y limpieza del lugar, así como el interés por el sol, los baños en playas y piscinas, el disfrute en actividades de ocio activo, de placer y mucha diversión, el contacto directo con la naturaleza, donde muestran Interés por hoteles de playa y en régimen de Todo Incluido con precios cómodos en hotelería de cuatro y cinco estrellas, preferencia que favorece el Destino Cayos de Villa Clara.
5. El destino turístico Cayos de Villa Clara cuenta con excelentes atractivos turísticos, tanto naturales, como históricos-culturales, lo cual le permite desarrollarse como un destino de Sol y Playa Plus, para lograr la más amplia satisfacción.
6. La propuesta de estrategias sobre el Mix de Marketing ofrece las estrategias y acciones necesarias para que una vez implementadas, el destino alcance el posicionamiento en el mercado turístico ruso.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones se recomienda:

1. Aplicar las estrategias elaboradas, para lograr el posicionamiento del destino turístico Cayos de Villa Clara en el mercado ruso, a partir de la investigación realizada. Por lo que se recomienda la puesta en práctica de dicha estrategia de posicionamiento.

2. Continuar profundizando los estudios de mercado, buscando otros mercados emergentes que puedan garantizar los cupos del Destino Cayos de Villa Clara.

3. Aplicar el diseño propuesto en otros mercados emergentes, interesados en el disfrute de vacaciones multi-motivaciones en un destino de Sol y Playa Plus.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

1. Aaker (1991): Nuevas Tendencias en el Desarrollo de Destinos Turísticos: Cuadernos de Turismo. Universidad de Murcia. España. No. 15.
2. Águeda Esteban Talaya (1997). Principios de Marketing. Editorial ESIC. Madrid, España.
3. Bigné Alcañiz, E., Font, X., y Andreu, L. (2000), Marketing de destinos turísticos, Madrid, ESIC
4. Bigné, E.; Font, X.; Andreu, L. (2000): Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. Boullon, R. (1998): Marketing Turístico Una perspectiva desde laplanificación. Colección temas de Turismo. Argentina.
5. Boullon, R. (1990): Las actividades turísticas y recreacionales. Editorial Trillas. México.
6. Boullon, R. (1998): Marketing Turístico Una perspectiva desde la planificación. Colección temas de Turismo. Argentina.
7. Cárdenas, G. (2002) Las técnicas cualitativas de mercados. Marketing y ventas para directivos. Esic. Madrid, España.
8. Colectivo de autores (1990): Curso completo de marketing. Editorial de VECETTI. Barcelona. España.
9. Colectivo de autores (1992): Fundamentos de marketing/Edición Madrid.
10. Colectivo de autores (1998): Promoción cultural. Editado por el Instituto Nacional de Superación y el Ministerio de Cultura. La Habana.
11. Colectivo de autores (2002): Encuentro Internacional sobre Turismo Cultural en América Latina y el Caribe, oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe (ORCALC). La Habana, Cuba.
12. Colectivo de Autores (2003), Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes, Barcelona, editorial Océano
13. Colectivo de autores (2005): Material de apoyo sobre mercados emisores. Universidad de La Habana, Cuba.
14. Colectivo de Autores (2008): Investigación de Mercado. /Edición Beijing
15. Colina,J.M, (2006): Marketing Turístico. Web side: www.monografias.com. Consultado en marzo 2007.
16. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. Naciones Unidas (2006): Indicadores del Turismo, Cuaderno Estadístico No. 34.
17. Cubanacán S.A., (2000): Principales Mercados Emisores / Grupo.

18. De la Torre, F. (1999) Administración Hotelera. México: Editorial Trillas. 244 p.
19. Enciclopedia Práctica Profesional de turismo, hoteles y restaurantes, Editorial Océano, España, 1999.
20. Esteban Talaya, A. (1996): "Principios de Marketing". Esic. Madrid, España.
21. Esteban, A.; Pérez Gorostegui, E. (1991): "Prácticas de Marketing". Ariel.
22. Estudio:"EUROPEAN TOURISM INSIGHTS 2005, alojado en la pagina Web http://www. visiteurope.com/
23. European Travel Conmision, asociación de las oficinas nacionales europeas de turismo: http://www.etc-corporate.org/ http://www.visiteurope.com/
24. Fernández, N. (2006): El turismo de frente al futuro. Texto docente. Escuela de Hotelería y Turismo Hermanos Gómez. Camagüey.
25. Figuerola, M. (1990): Teoría económica del Turismo. Alianza editorial. Madrid. España.
26. Figuerola, M. (1995): "Economía para la gestión de las empresas turísticas", Tomo II – Producción y Comercialización-. Centro de Estudios Ramón Areces.
27. Fischer Laura y Jorge Espejo. Mercadotecnia. McGraw Hill, México: 2004.
28. Gallo, M. (2006): Fundamentos del Nuevo Marketing. Del fin de las Teorías Clásicas. Daemon Quest. Web side: www.daemonquest.com.
29. Gallo, M. (2006): Marketing de Resultados. Daemon Quest. Web side: www.daemonquest.com
30. García Buades, E. (2001): Calidad en los hoteles de sol y playa. Ed. Síntesis.
31. García Ortíz, F.; Gil Muela, M.; García Ortiz, P.P. (2000): "Técnicas de Servicio y Atención al Cliente". Paraninfo.
32. García. P (2000): Marketing Internacional. 3ra edición.
33. Gómez, G (2006): Fundamentos del Nuevo Marketing. Universidad de La Habana.
34. González Vázquez, E. y Alen González, E. (2005): Casos de dirección de marketing, Madrid, Prentice Hall.
35. González, C (2003): La Imagen de los Destinos Turísticos Urbanos. Universidad de La Habana.
36. González, E. (2002): Cultura y Comunicación. Editorial Ciencia y Educación. La Habana.
37. Grande Esteban, I. (1993): "Marketing Estratégico para la Tercera Edad". Esic. Madrid, España.
38. Grande Esteban, I. (1996): "Marketing de Servicios". Esic. Madrid, España.

39. Gutiérrez, O. y Gancedo N. (2000): Cuba, turismo y desarrollo económico. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. Web side: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez3_310802.htm.
40. Hernández Ruiz, Alba et al. (2004): "Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos". Publicado en Follletos Gerenciales. Año VIII, No. 11, Noviembre.
41. Huete, L. (1999): Marketing Estratégico + Servicios para el siglo XXI. Revista de Antiguos Alumnos. Web side: www.daemonquest.com.
42. Iglesias Tovar, J.R. (1998): "Comercialización de Productos y Servicios Turísticos". Editorial Síntesis S.A. Madrid.
43. Jiménez, P.J. y Gómez, V. (2005). Gestión empresarial del turismo activo: análisis de la oferta, Apunts: Educación Física Deportes, 81, 77-82.
44. Jiménez, P.J. y Gómez, V. (2006). Turismo activo y "outdoor training", Kronos, 5 (9), 45-53.
45. Kinnear, C. T. y Taylor, J. R. (1993). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. McGraw- Hill. 4ta Edición. Bogotá.
46. Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J. (1997): "Mercadotecnica para hotelería y Turismo". Prentice Hall Hispanoamérica, México.
47. Kotler, Philip (1972). Marketing Management. Prentice Hall, New Jersey.
48. Kotler, Philip (2003) "Marketing Turístico". 3ra edición, Editorial Prentice.
49. Kotler, Phillip (1992) Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Ed. Prentice Hall. México, D.F. p. 2
50. Kotler, Phillip (1995). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Capítulo 4. Páginas 101-122.
51. Kotler, Phillip (2000): Dirección de marketing, Madrid, Prentice-Hall.
52. Kotler, Phillip. (1989): Mercadotecnia.3ra edición. Editorial Prentice-Hall Inc.
53. Kotler, Phillip. (2006): El pulso entre Marketing y ventas: Cómo pasar del enfrentamiento a la colaboración. Daemon Quest. Web side: www.daemonquest.com
54. Kotler, Phillip. (2006): La retención de un cliente leal. Daemon Quest. Web side: www.daemonquest.com
55. Kotler, Phillip. y Armstrong, G. (2001) Marketing, octava edición, adaptada a Latinoamérica, Editorial Pearson Educación, México.
56. Kotler, Phillip; Bowen, J. y Makens, J. (2004): Marketing para Turismo, Madrid, Prentice Hall.

57. 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/librería. p 100.
58. Machado Chaviano E. L. (2007) La aplicación del marketing en la Industria Turística. Web side: www.monografias.com
59. Machado Chaviano E. L. (2007) Procedimiento para el diseño de productos Turísticos integrados en Cuba. Revista Teoría y Praxis. Año 3 No. 4 agosto. P 161-174. Editorial Alfa. México.
60. Machado Chaviano, E. L. (2002): El producto Turístico en Cuba. Tesis enopción al grado de Master. Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid. p. 96
61. Machado Chaviano, E. L. (2007): Propuesta de procedimiento para el Diseño de Productos Turísticos Integrados en el Destino Cuba. Tesis en opción al grado de Master. Universidad de la Habana. p. 162.
62. Marrero, M. (2004): Cuba será siempre un destino turístico de Paz, Salud y Seguridad. Diario Granma. Año 8, número 301.
63. Martín R., Rodríguez R., Ayala H. (2003): Textos Básicos de Teoría y Práctica del turismo. La Habana.
64. Martin, A. E. (1993). Marketing. Ediciones Ariel Economía. Barcelona, España.
65. Martín, D. (2007): Análisis de la utilidad de la teoría del ciclo de vida en la gestión de los Destinos Turísticos Maduros. Web side: www.eumed.net/ce/.
66. Martin, R. (2006): Principios, organización y práctica del turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba.
67. Molina, S.; Rodríguez S. (1991): Planificación Integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica.
68. Morales, C (2007): Procedimiento para el diseño de nuevos productos para las Agencias de Viaje de Villa Clara. Tesis en opción al grado de Master. Universidad Central Martha Abreu.
69. Muños, F. (2004): Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed·net. Web side: www.eumed.net/cursecon/librería. p. 144.
70. Muñoz, F. (2004): La economía y el marketing ante el turismo. Contribuciones a la economía. Web side: www.eumed.net/ce.

71. Núñez, M. (1993): Monografía de Caibarién. Organización Mundial del Turismo, (1983): 5ta Asamblea General OMT. Estudios económicos del turismo mundial, Nueva Delphi. http:/www.monografias.com
72. OMT (1996) Manual de Economía Turística. Madrid.
73. OMT (2001): Recomendaciones estadísticas de la ONU.
74. OMT (2005) Tendencias de los mercados turísticos: panorama mundial y actualidad del turismo 2005. Madrid: OMT, 2006. 176 p.,
75. OMT (2009): Tendencias de los mercados turísticos: Edición provisional.
76. OMT. 5ta Asamblea General OMT, (1983): Estudios económicos del turismo mundial, Nueva Delphi.
77. Osácar E.; López E. (2000) Instrumentos de Gestión Estratégica del Turismo. Fase estratégica. Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Universidad de Barcelona.
78. Parasuraman, A. (1986). Marketing Research. Addison-Wesley, Reading. Massachussets.
79. Planificación Física Caibarién. (2003): Plan de reordenamiento urbano de 2001 al 2003.
80. Porter, G (1979): Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia. Daemon Quest. Web side: www.daemonquest.com.
81. Porter, Michael E. (1998) Ventaja competitiva. CECSA, México.
82. Quintana, R.; Figuerola, M.; Chirivella, M.; Lima, D.; Figueras, M; Garcías, A. (2005): Efectos y Futuros del Turismo en la economía cubana. p. 341.
83. Rafael Muñiz González**.**(2006)**:** Marketing en el Siglo XXI. 2ª Edición » CAPÍTULO1.Marketing.Presente y Futuro. Webside:http://www.marketingxxi. com/el-marketing-dentro-de-la-empresa-6.htm Huete, L. (1999): Marketing Estratégico + Servicios para el siglo XXI.
84. Ramírez, M (1992), Teoría General del Turismo, México.
85. Revista de Antiguos Alumnos. Jobs, S. (2007): Creación de Nuevos Mercados. The Marketing Intelligence Review. No. 11.
86. Rodríguez, I. y Rivero, E. (2001): Propuesta de plan de marketing para unidades de Rumbos en Villa Clara. Trabajo de Diploma.
87. Rodríguez, S., Aranda, N.; Garrido, B., (2003): El alojamiento turístico privado en el contexto del sistema de estadísticas de turismo. Estudios Turísticos.
88. Serra, Antoni (2003) “Marketing Turístico”.Ediciones Pirámide, Madrid, España. p. 120.

89. Sitio del Gobierno de la República de Cuba (2004). Desarrollo Económico del Turismo. Web side: www.cubagob.cu/deseco/turismo.htm.
90. Smith, G. (1994): Los conceptos del turismo: invitación al debate en diez preguntas. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba.
91. Soler Grillo, Ortelio (2004): El Turismo en Cuba: Economía y Estrategia
92. Stanton (2000): Territorio y turismo en Andalucía. Sevilla: Junta de Andalucia.
93. Suesta, Verónica (2008): Descripción de distintas metodologías de diagnóstico emrpesarial. Universidad Politécnica de Valencia Nybert, G (1995): Philip Kotler los 10 principios del nuevo Marketing. Daemon Quest. Web side: www.daemonquest.com.
94. Taylor, A. (1997): Planeación en Mercadeo. Prentice Hall. México. D.F.
95. Tourism Society, (1979), p. 70).
96. Trout J. (1986) Posicionamiento. McGraw Hill.
97. Turismo". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México. Martín, R. (1999): Desarrollo de productos turísticos. Conferencia.
98. Turísticos. Experiencia de Cuba", libro en preparación. Michael Porter, M. (1999): Harvard University. "Turismo en Centroamérica.

ANEXOS

Anexo 1. Hilo conductor.

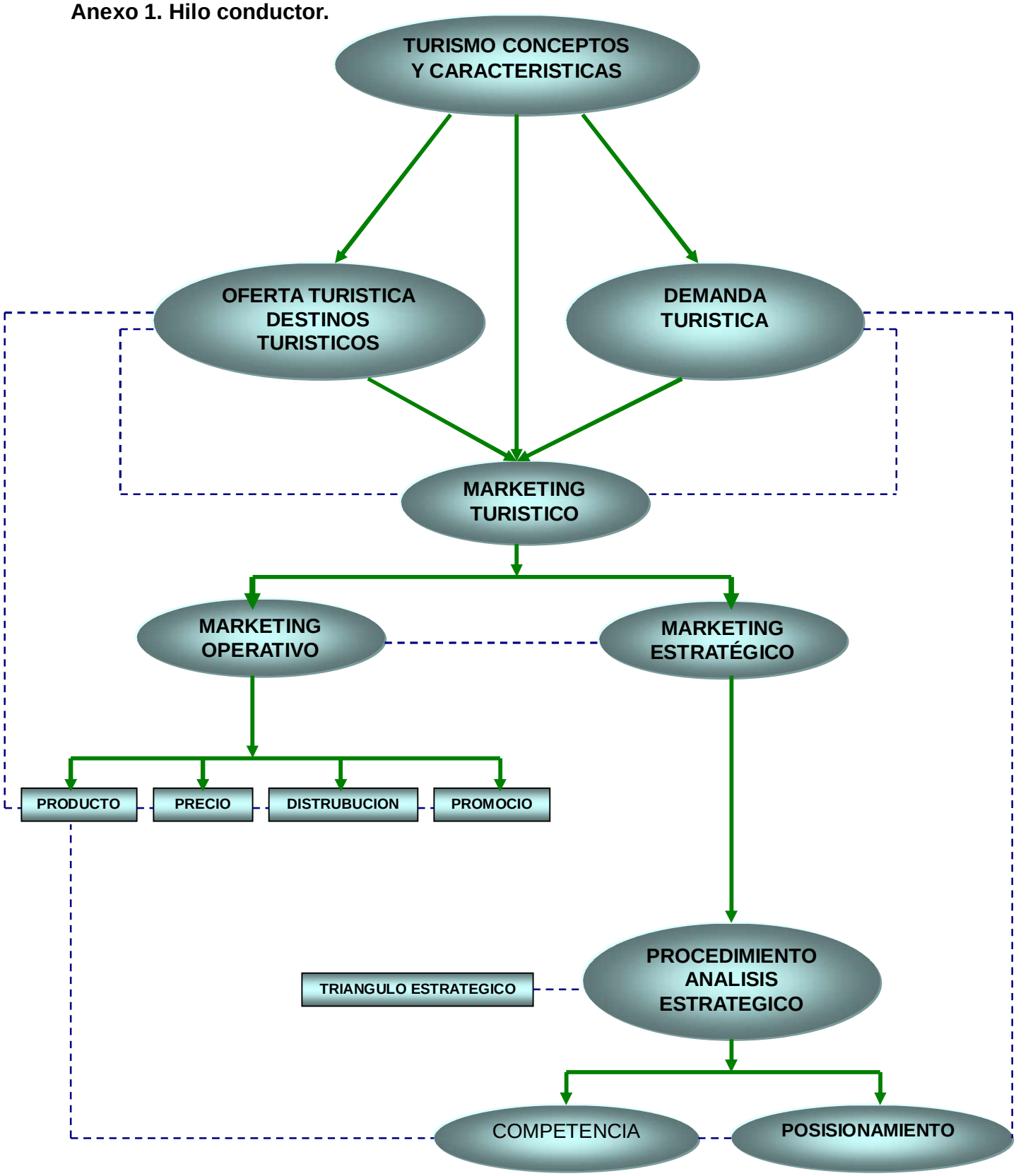


Figura 1: Hilo Conductor del marco teórico de la investigación

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2. Definiciones de Turismo.

Concepto N°1: Organización Mundial del Turismo, (2001). Turismo son aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.

Concepto N° 2: Tourism Society, (1979). El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos.

Concepto N°3: Cárdenas, G. (2002) El conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones.

Concepto N°4: Ramírez, M, (1992) Etimológicamente puede definirse al turismo como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual.

Concepto N°5: Kurr Krapf & Walter Hunziker, (1953): Turismo es el conjunto de relaciones y 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.

Concepto N°6: Tourism Society, (1979). El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos.

Concepto N°7: Universidad de La Habana, (2005) p-1. 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 N°8: Arrillaga, J.; (1962). Turismo es todo desplazamiento voluntario y temporal determinado por causas ajenas al lucro, el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posibles esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre éstos y los viajeros tienen lugar.

Concepto N°9: 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 N°10: Colectivo de autores de la Universidad de 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.

El análisis de los conceptos antes presentados puede verse en la siguiente tabla.

Números / **Criterios**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**Total**
No se limita solamente a viajes de placer o vacacionales.	**X**		**X**								**2**
Desplazamiento hacia otro lugar fuera de la residencia habitual.	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**10**
No constituye ánimo de lucro.	**X**				**X**		**X**	**X**	**X**	**X**	**6**
Viaje temporal.	**X**	**X**	**X**	**X**		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**9**

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3. Tipos de destinos turísticos

Tipo	Clientes	Ejemplos de atractivos y actividades
Urbano	Negocio s-RICF	Reuniones, incentivos, congresos, ferias Educación, religión, salud.
	Ocio	Visitar lugares de interés, ir de compras, eventos culturales, pasar el fin de semana
De costa	Negocio s-RICF	Reuniones, incentivos, congresos, ferias.
	Ocio	Sol, playa, sexo, deportes
De montaña	Negocio s-RICF	Reuniones, incentivos, congresos, ferias
	Ocio	Esquí, deportes de montaña, salud
Rural	Negocio s-RICF	Reuniones, incentivos, congresos, ferias
	Ocio	Relajación, agricultura, deporte, aprender actividades del campo
Sin explorar	Negocio s-RICF	Explorar nuevas oportunidades de negocio, incentivos
	Ocio	Aventura, autenticidad, misiones y otros especializados
Único, exótico, exclusivo	Negocio s-RICF	Reuniones, incentivos

Fuente: Libro Marketing Destinos Turísticos (2000)

Anexo 4. Evolución de la actividad turística.

LA ACTIVIDAD TURÍSTICA ANTES	LA ACTIVIDAD TURÍSTICA HOY
Productos estandarizados a precios reducidos: demanda homogénea, poco diferenciada.	Productos diferenciados: demanda segmentada, consumidores experimentados.
Control; liderazgo; venta de marcas, productos y destinos.	Cambio/adaptación, innovación, nuevas tecnologías, fidelización.
Mercados locales, regionales, nacionales.	Globalización.
Unidad de producción - empresa.	Internacionalización de productos y servicios (marcas y cadenas productivas de valor).
Centralización, intervención estatal, experiencia, con los mínimos recursos.	Descentralización (regionalización), desregulación, investigación.
Productos turísticos sin garantía.	Sistema de aseguramiento, gestión de calidad.
Exclusividad, rigidez.	Amplia cobertura, flexibilidad, movilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5. Esquema procedimiento análisis de la competencia Las 5 Fuerzas

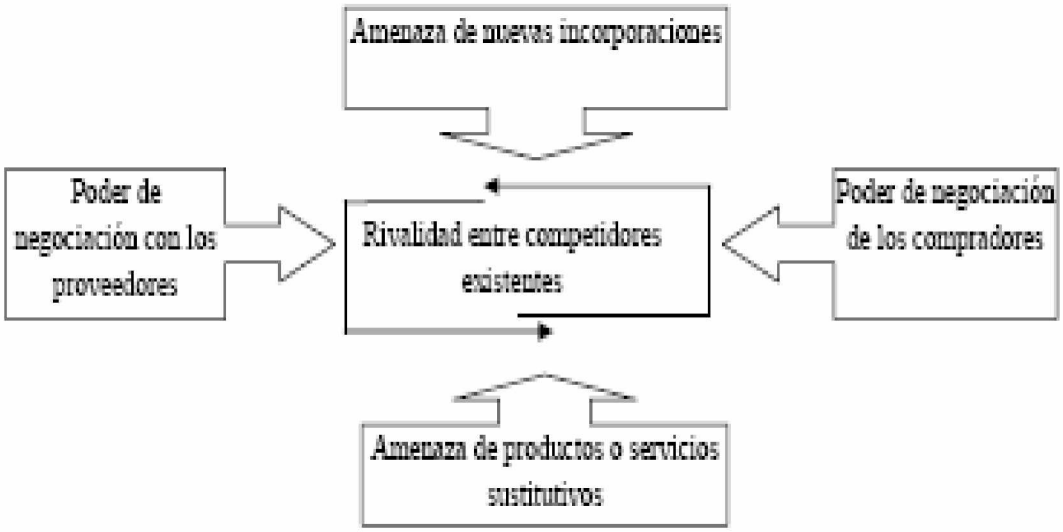


Figura 2: Esquema procedimiento análisis de la competencia Las 5 Fuerzas

Fuente: Michael Porter,

Anexo 6. Definiciones de Posicionamiento.

Concepto N°1: Colina, (2006) Las imágenes, no están basadas necesariamente en hechos reales o experiencias, pueden estar influidas en prejuicios, tópicos y sucesos o épocas determinadas, son grandes motivadores en turismo.

Concepto N°2: Boullon, (1998) La construcción de una imagen turística en la mente del consumidor del producto, la cual requiere un conocimiento previo de la identidad del mismo.

Concepto N°3: Ries, Trout, (1986) El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos.

Concepto N°4: Serra, (2003) El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivas y/o en relación a una serie de preferencias establecidas por los consumidores.

Concepto N°5: Iglesias, (1998) Posicionar el producto o servicio, establecer qué distingue el producto de los demás en el mercado y con cuáles tendrá que competir.

Concepto N°6: Parasuraman, (1986) Posicionamiento: lugar ocupado en relación a competidores o producto real. El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca según la referencia y las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competidoras, o a un producto ideal.

Concepto N°7: Aaker (1991): El posicionamiento se basa en una asociación o imagen definida respecto a un atributo o una serie de atributos determinados, en relación a los competidores.

El análisis de los conceptos antes presentados puede verse en la siguiente tabla.

Números / **Criterios**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Total**
Imagen percibida de un producto	**X**	**X**					**X**	**3**
Posición que ocupa un producto en la mente de los consumidores	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**		**6**
Percepción comparativa de un producto con la competencia				**X**	**X**	**X**	**X**	**4**

Fuente: Elaboración Propia.

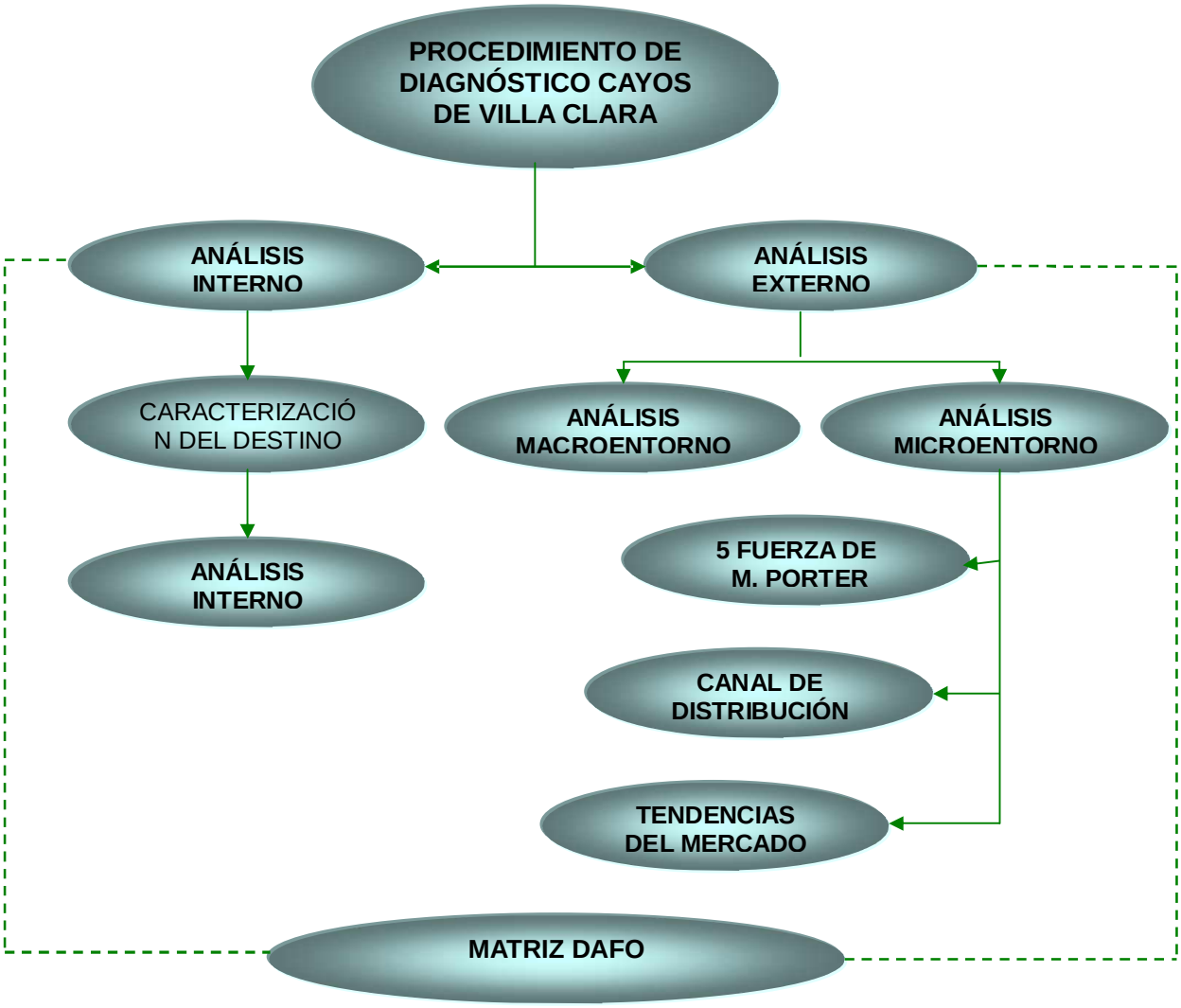
Anexo 7: Procedimiento de diagnóstico de destinos turísticos Cayos de Villa Clara.

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.

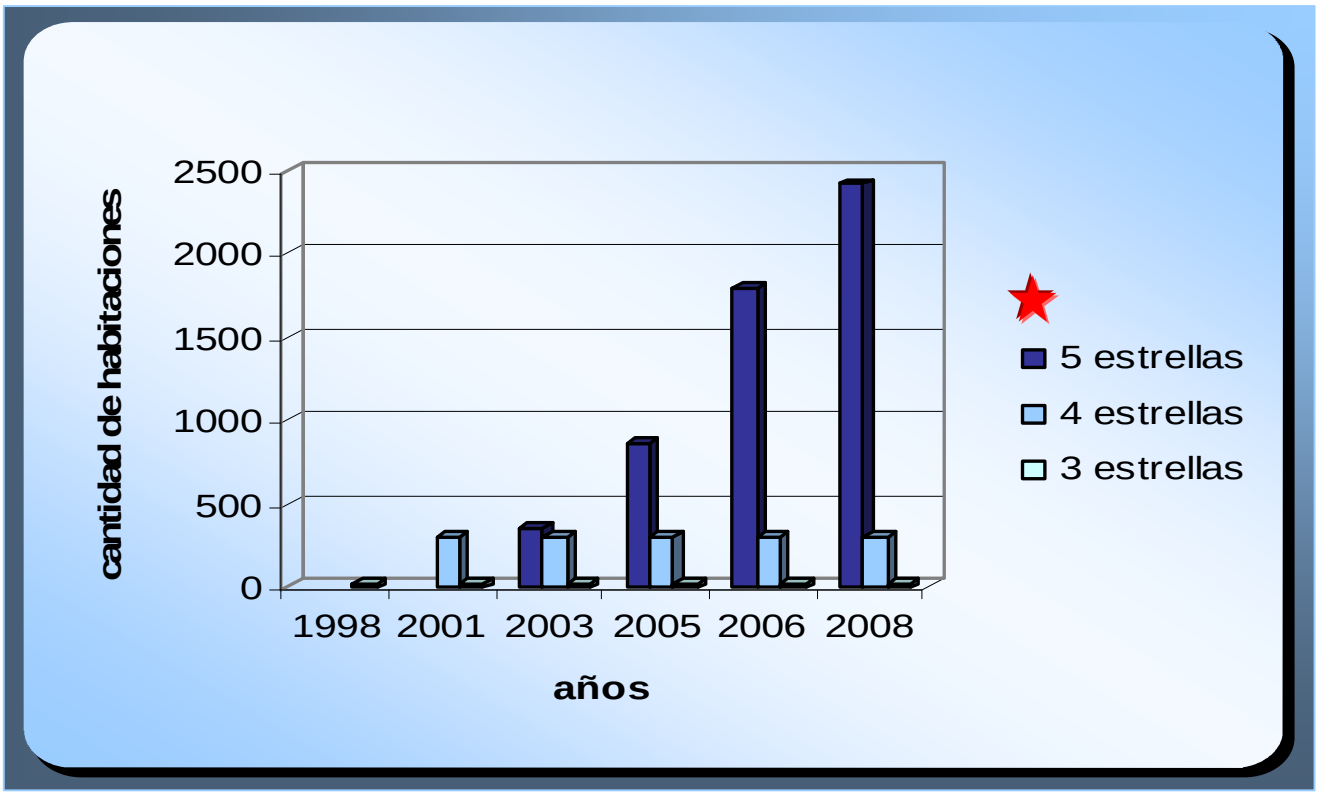
Fuente: Morales, C (2007): Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara. Tesis de maestría.

Adaptación del Procedimiento al Destino Cayos de Villa Clara



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Evolución de habitaciones en el destino por estrellaje.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Delegación Gaviota Centro

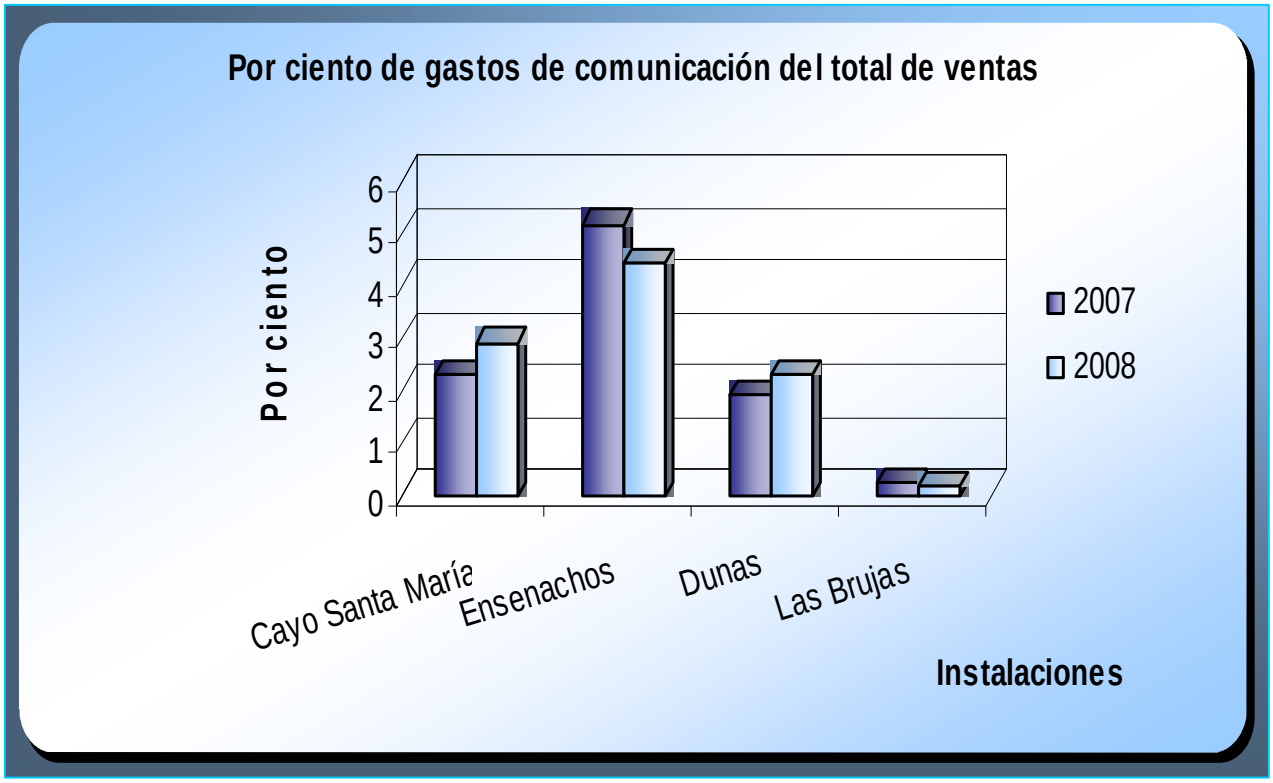
Anexo 9: Opcionales Ofertadas por la Agencia de Viajes Gaviota Tours

- Excursión Santa Clara – Remedios.
- Dos Ciudades Coloniales: Sancti Spíritus y Trinidad.
- Forest Adventure: Visita a Guanayara.
- Jeep Safari Jobo Rosado.
- Dolphins Show & Swim: Cienfuegos
- Habana por avión.
- Habana Overnight con Cañonazo.
- Habana Overnight con Tropicana Show.
- Key Seafari Full Day (en catamarán):
- Key Seafari Half Day
- Puesta de Sol.
- Pesca de altura 4 y 8 horas.
- Buceo.
- Motos acuáticas.
- Excursión Azúcar, Pasado Colonial y Campiña Cubana a todo Vapor.
- Excursión Parrandas de Remedios.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Agencia de Viajes Gaviota Tours

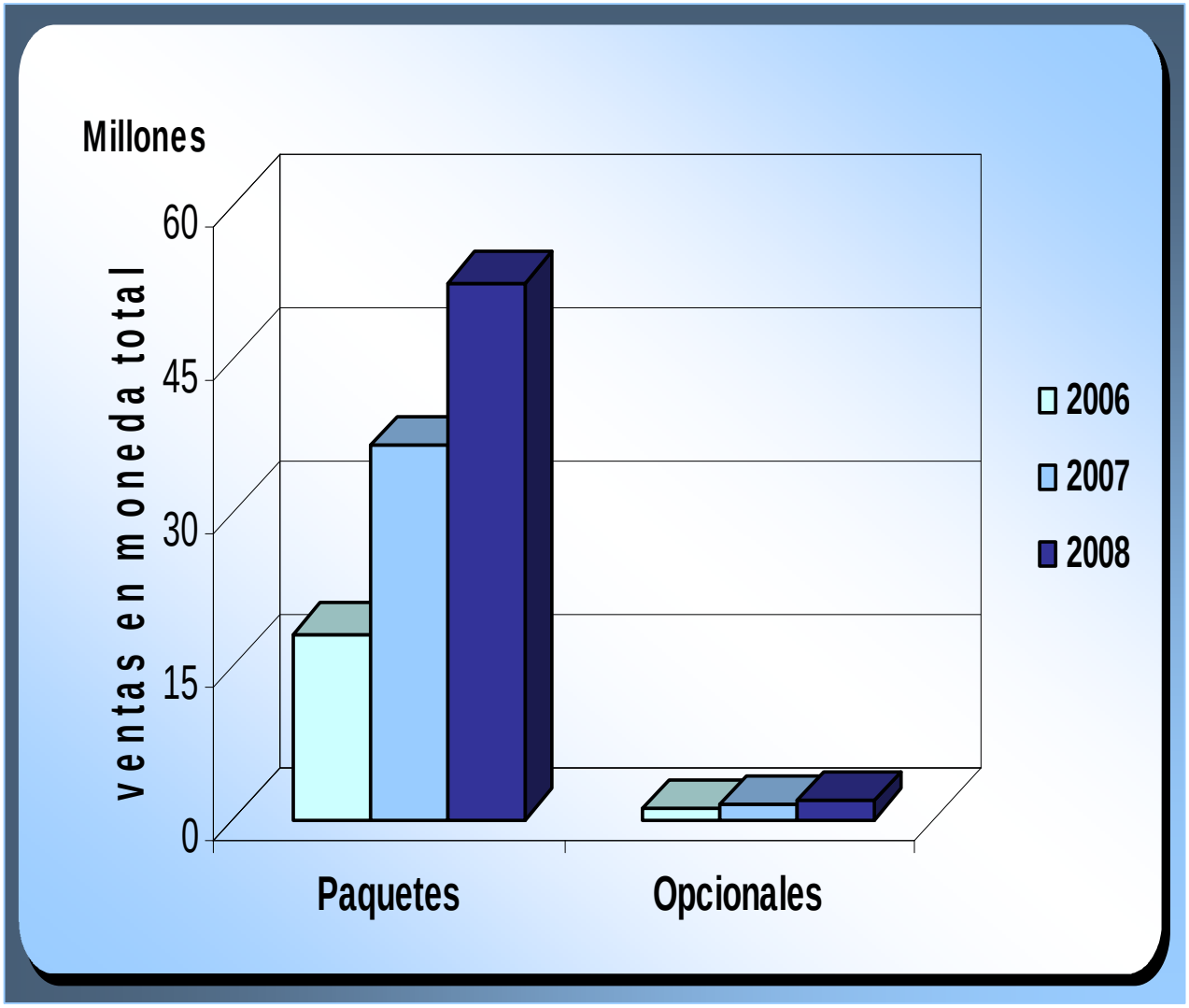
Anexo 10: Gastos de comunicación de los hoteles del destino cayos de Villa Clara

En porcentaje para los años 2007 y 2008



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Delegación Gaviota Centro.

Anexo 11: Ventas en Millones de Pesos del destino Cayos de Villa Clara Años 2006-2007-2008.



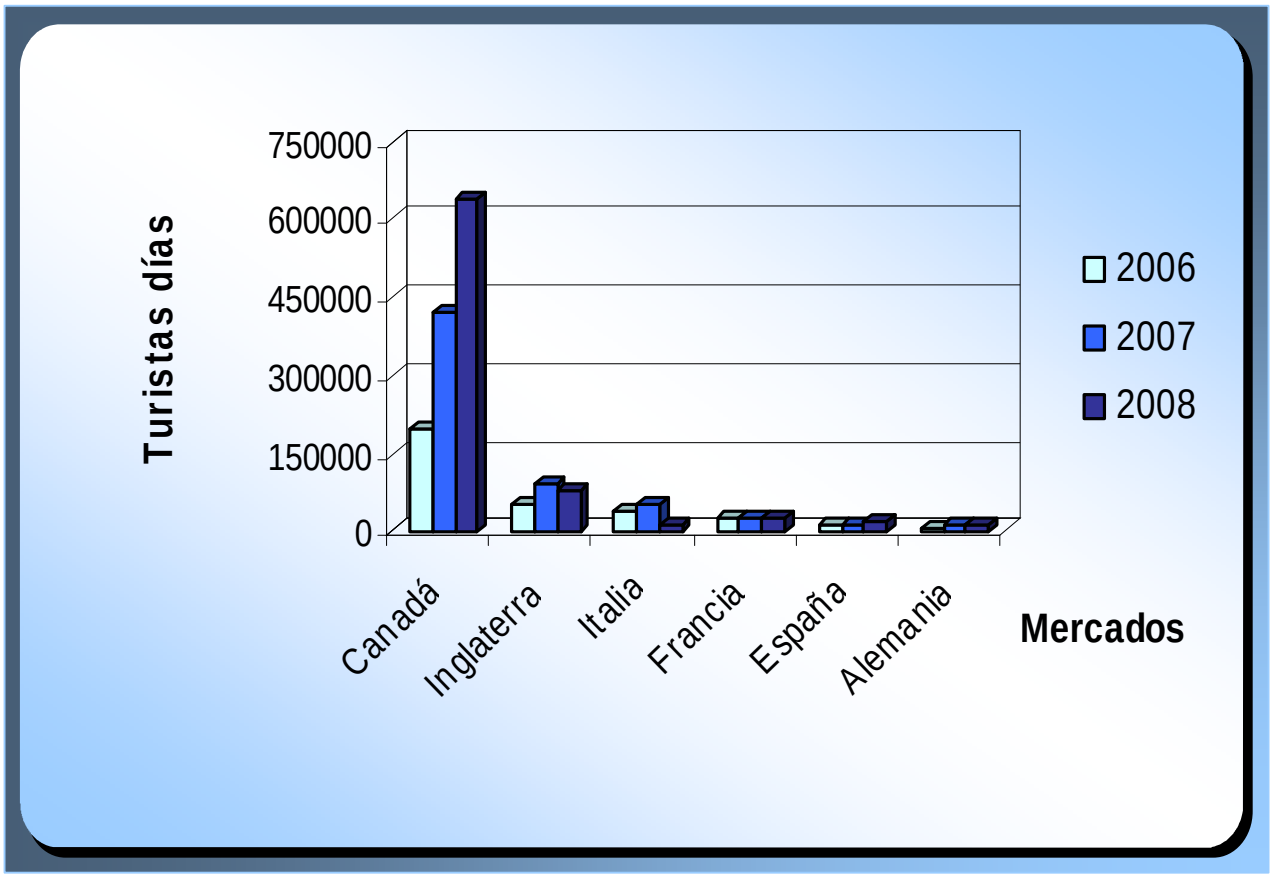
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Delegación Gaviota Centro

Anexo 12. Arribo de visitantes al Destino Turístico Cuba.
Años del 2003 hasta el 2008.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística de la República de Cuba, 2009.

Anexo 13. Turistas días de los principales mercados del destino Cayos de Villa Clara

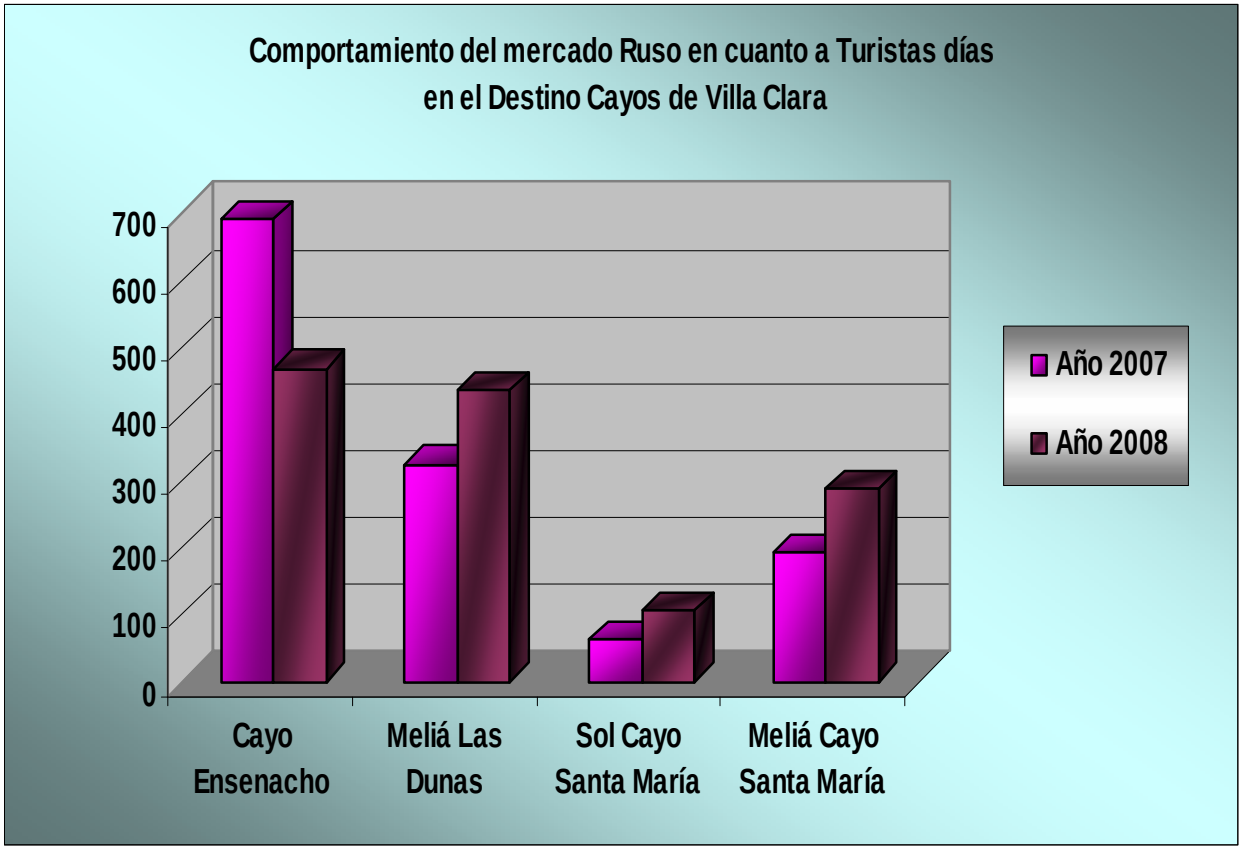
Años 2006-2007-2008.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Delegación Gaviota Centro.

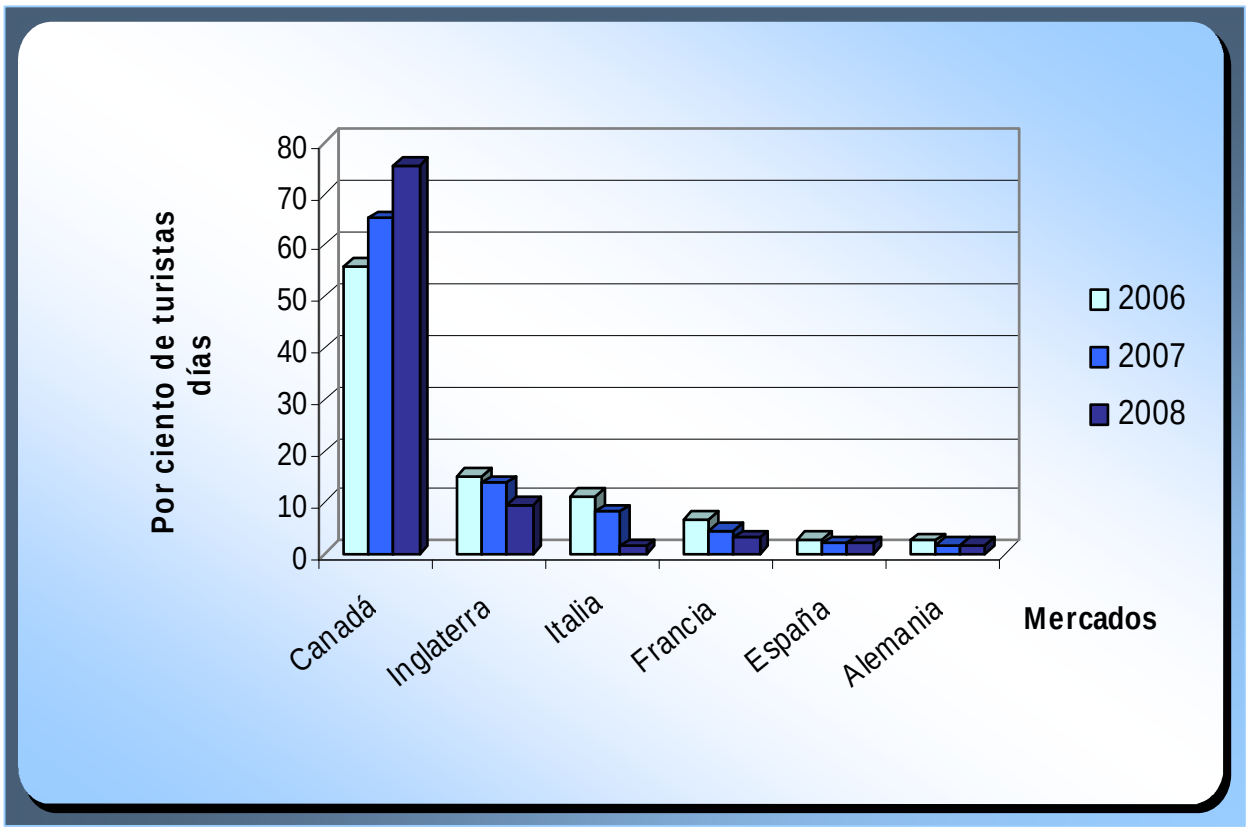
Anexo 14: Comportamiento del mercado Ruso en cuanto a Turistas días en el Destino Cayos de Villa Clara

Años 2007 - 2008



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Delegación Gaviota Centro.

Anexo 15: Cuota de los principales mercados del destino Cayos de Villa Clara Años 2006-2007-2008.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Delegación Gaviota Centro.

Anexo 16: Matriz de impactos cruzados DAFO.

		OPORTUNIDADES									AMENAZAS									
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	T	1	2	3	4	5	6	7	8	T	I
FORTALEZAS	1	X	X	X	X	X			X	6	X						X	X	3	9
	2	X		X			X	X		4	X	X			X			X	4	8
	3	X	X	X						3	X						X		2	5
	4			X						1		X						X	2	3
	5							X		1			X		X			X	3	4
	6	X								1		X							1	2
	7			X	X		X			3	X				X			X	3	6
	8	X		X	X			X		4	X				X		X	X	4	8
	9						X			1			X						1	2
	10	X							X	2	X		X		X				3	5
	11		X				X			2		X			X				2	4
	12	X		X						2				X		X		X	3	5
	T	7	3	7	3	1	4	3	2	60	6	4	3	1	6	1	3	7	62	
DEBILIDADES	1		X			X			X	3	X		X					X	3	6
	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				1	4
	5	X		X					X	3	X		X			X		X	4	7
	6			X					X	2	X	X							2	4
	7									0		X			X				2	2
	8	X	X			X			X	4	X		X					X	3	7
	9	X		X	X	X				4		X							1	5
	10			X				X		2	X							X	2	4
	T	5	3	5	2	5	1	1	4	52	7	3	4	1	2	1	1	6	50	
	I	12	6	12	5	6	5	4	6		13	7	7	2	8	2	4	13		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Principales polos turísticos de la región y sus atractivos correspondientes

ONE
OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS
República de Cuba

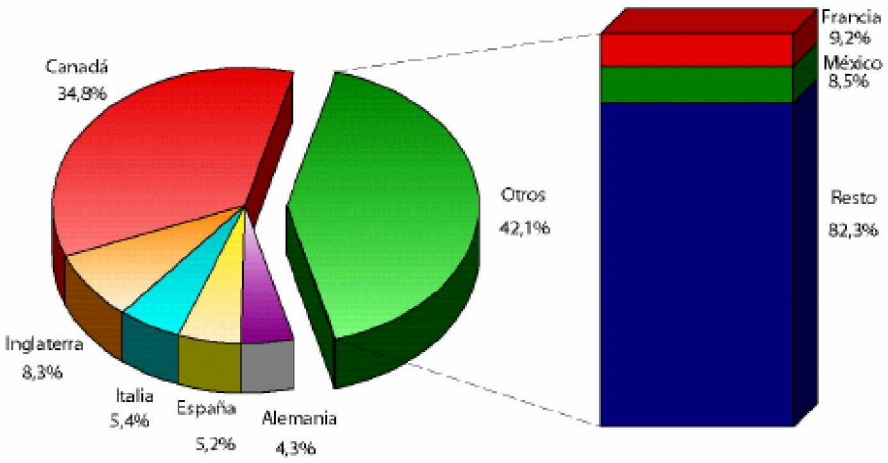
Llegada de Visitantes Internacionales

Llegada de visitantes internacionales por países. Enero-diciembre 2008

Unidad

PAÍSES	Enero - Diciembre 2007	Enero - Diciembre 2008	(%) 08/07
Total	**2 152 221**	**2 348 340**	**109,1**
Canadá	660 384	818 246	123,9
Inglaterra	208 122	193 932	93,2
Italia	134 289	126 042	93,9
España	133 149	121 166	91,0
Alemania	103 054	100 964	98,0
Francia	92 304	90 731	98,3
México	92 120	84 052	91,2
Argentina	37 922	47 405	125,0
Rusia	29 109	40 621	139,5
Holanda	33 605	33 548	99,8
Venezuela	33 593	31 931	95,1
Portugal	25 442	25 542	100,4
Colombia	18 594	22 178	119,3
Polonia	11 598	21 730	187,4
Chile	14 951	18 895	126,4
Suiza	18 588	17 140	92,2
Bélgica	17 256	15 681	90,9
Brasil	12 165	13 865	114,0
Otros	475 976	524 671	110,2

Cuba. Principales países emisores de turismo, enero - diciembre 2008



Fuente: Oficina Nacional de Estadística de la Republica de Cuba (2009)