

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



TRABAJO DE DIPLOMA

**PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING PARA LA
SUCURSAL MARINA MARLIN S.A CIENFUEGOS**

Diplomante: Liatne Castellón Castellón

Tutor: Ms C. Esther Lidia Machado Chaviano

**Santa Clara
2010**

Pensamiento

*La ciencia y las producciones de la ciencia deben
ocupar algún día el primer lugar de la economía nacional .
....tenemos que desarrollar las producciones de la inteligencia y
ese es nuestro lugar en el mundo,
NO HABRÁ OTRO”.*

Fidel Castro Ruz, 10 de febrero de 1993

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

A mi esfuerzo y dedicación durante estos cinco años de la carrera.

A mis queridos padres Abelardo, Aleida y Grey por la confianza que depositaron en mí, por su amor, cariño, dedicación y desvelo; sin su apoyo no hubiese llegado hasta aquí.

A mi tutora Esther Lidia por dedicar parte de su precioso tiempo a la realización de esta investigación; por el apoyo, los conocimientos y consejos brindados **Gracias Profe.**

A mi familia en especial mi abuelo, mi tía Miriam, Leidi y Mariela por su constante preocupación, por apoyarme y darme ánimo para seguir adelante y principalmente, por quererme tanto.

A mi querido hermano Ovidio por adorarme, por su constante preocupación y por estar pendiente al logro de este gran sueño.

A mis dos eternas amigas Yana y Geisy por los momentos buenos y malos compartidos, por ser parte de esta etapa tan preciada de mi vida y por sus grandes e importantes consejos cuando más los necesito.

A mi novio y familia que estuvieron pendientes de mí en todo momento y por significar mucho para ellos.

A mis amistades que han estado junto a mí durante estos difíciles años

A todos los profesores que contribuyeron a mi formación profesional, brindándome sus conocimientos de la mejor forma posible.

A todos los trabajadores de la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos en especial al comercial y a la especialista en RRHH por el tiempo, dedicación, aportes y ayuda ofrecida en la búsqueda de información y confección de este Trabajo de Diploma.

A los trabajadores del Centro provincial de promoción y educación para la salud Cienfuegos en especial Luisa, Ester Lilia, Mayda y Emilio por el tiempo, apoyo brindado y por tenerme las puertas siempre abiertas con una computadora e impresora disponible durante todos estos cinco años.

A la Revolución y a todas las personas que han formado parte en mi vida y que inspiran en mí confianza, amor y amistad, a los que les debo todo lo que soy.

A todos muchas gracias

Dedicatoria

A mi padre, hermanos y madres

A todos los que han contribuido a que mi vida sea tan especial

Resumen

RESUMEN

*E*n el entorno competitivo en que se encuentra el sector del turismo, se hace necesario contar con herramientas de gestión capaces de llevar al éxito las entidades vinculadas al mismo. El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva según Muñiz (2008). De ahí que se valore la posibilidad de que las empresas turísticas cuenten con planes de marketing favoreciendo el desarrollo de la actividad comercial al constituir una guía para la toma de decisiones. La presente investigación se sustenta en la necesidad de una adecuada planificación de la actividad comercial para incrementar las ventas de los productos y/o servicios que se ofertan en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos, mediante una propuesta de Plan de Marketing según el procedimiento establecido por Iglesias et al. (2007).

ABSTRACT

*I*n the competitive environment where is the sector of the tourism, it becomes necessary to have administration tools be able to get the success to the entities related to the same one. The marketing plan is the basic tool of administration that should use all company guided to the market that it wants to be competitive according to Muñiz (2008). Therefore is very important to value the possibility that the tourist companies have marketing plans favoring the development from the commercial activity, constituting a guide for the taking of decisions. This investigation is sustained in the necessity of a good planning of the comercial activity in order to encrease the sells of the products and services offering in the Marine Marlin S.A entity, Cienfuegos through a proposal of Marketing Plan according to the procedure guided of Iglesias et al. (2007).

Índice

INDICE	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE LA OFERTA TURÍSTICA Y NÁUTICA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS, LA COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA Y LA APLICACIÓN DEL MARKETING	6
1.1 Introducción	6
1.2 Turismo: Conceptualización y evolución	6
1.2.1 Evolución a través de la historia de la actividad turística	7
1.2.2 Principales tendencias del turismo	8
1.3 La Oferta Turística	9
1.3.1 Destinos turísticos Destinos con litorales	9
1.3.2 El Turismo Náutico. Desarrollo en el Caribe, Destino Cuba y Destino Cienfuegos	11
1.4 Gestión de marinas	15
1.5 Marketing conceptos, su filosofía	17
1.5.1 Planes de Marketing en el sector turístico: importancia	20
1.5.2 Análisis de procedimientos para la elaboración del plan de marketing	21
1.6 Conclusiones del primer capítulo	23
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA SUCURSAL MARINA MARLIN S.A CIENFUEGOS	24
2.1 Introducción	24

2.2 Diagnóstico empresarial. Procedimiento a seguir para su aplicación	24
2.3 Análisis interno	26
2.3.1 Caracterización de los productos turísticos que se ofertan	26
2.3.2 Análisis económico de la actividad comercial	31
2.3.3 Niveles de satisfacción de los clientes	31
2.3.4 Personal de ventas	32
2.4 Definición de las fortalezas y debilidades de la Sucursal Marina Marlin S.A. Cienfuegos	32
2.5 Análisis externo	33
2.5.1 Análisis del macroentorno	33
2.5.1.1 Políticas del MINTUR, de la Aduana y Capitanía de Puerto	33
2.5.1.2 Desarrollo tecnológico y equipamientos de marinas	34
2.5.1.3 Plano económico mundial y de Cuba	34
2.5.2 Análisis del microentorno	35
2.5.2.1 Políticas de la Casa Matriz	36
2.5.2.2 Canales de distribución	36
2.5.2.3 Competencia	37
2.5.2.4 Segmentos del mercado	38
2.6 Definición de oportunidades y amenazas del entorno de la Sucursal Marina Marlin S.A. Cienfuegos	39

2.7 Análisis estratégico	40
2.8 Conclusiones del segundo capítulo	41
CAPITULO 3. APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN	42
DEL PLAN DE MARKETING PARA LA SUCURSAL MARINA MARLÍN S.A	
CIENFUEGOS	
3.1 Introducción	42
3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing en la Marina MARLIN S.A Cienfuegos	42
3.3 Conclusiones del tercer capítulo	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	
Anexo 1. Hilo Conductor del Capítulo I	
Anexo 2. Conceptos de Turismo planteados por diferentes autores y análisis comparativo según criterios establecidos	
Anexo 3. Composición de la oferta turística	
Anexo 4. Modalidades Turísticas	
Anexo 5. Conceptos de destinos turísticos asumidos por diferentes autores	
Anexo 6. Clasificación de los productos náuticos que se pueden desarrollar	
Anexo 7. Clasificación de las instalaciones náuticas	
Anexo 8. Conceptos de Marketing asumidos por diferentes autores y análisis comparativo según criterios establecidos	

- Anexo 9. Variables del Marketing a partir del Marketing Operacional y
Estratégico
- Anexo 10. Concepto de plan de marketing
- Anexo 11. Procedimiento plan de marketing. Serra (2003)
- Anexo 12. Procedimiento plan de marketing. Kotler et al. (2004)
- Anexo 13. Procedimiento plan de marketing. Iglesias et al. (2007)
- Anexo 14. Procedimiento plan de marketing. Cooper et al. (2007)
- Anexo 15. Procedimiento plan de marketing. Muñiz (2008)
- Anexo 16. Procedimiento plan de marketing. Caja de herramientas (2010)
- Anexo 17. Procedimiento plan de marketing de pequeños y medianos hoteles
Hernández (2010)
- Anexo 18. Análisis de los procedimientos planteados por los diferentes
autores
- Anexo 19. Clientes atendidos año 2009. Tabla comparativa 2008 / 2009
- Anexo 20. Aprovechamiento de las capacidades instaladas por actividades
- Anexo 21. Productos y/o servicios adquiridos por segmentos de mercados
- Anexo 22. Segmentos de mercados que adquieren el producto vida a bordo
- Anexo 23. Matriz por impactos cruzados según fortalezas, debilidades,
oportunidades y amenazas

Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los principales sectores de la economía de muchos países incluyendo la de Cuba, conociéndose como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos (Organización Mundial de Turismo, 2001).

Desde épocas pasadas las personas buscan el desarrollo de nuevas experiencias de ahí el surgimiento del deseo o la idea de viajar, así como conocer nuevos sitios ya sean naturales, históricos-culturales e intercambiar culturas y escapar de la cotidianidad, convirtiéndose el turismo en una actividad que resulta interesante y espectacular para gran parte del mundo.

De acuerdo con Quintana y Colectivo de autores (2005), el mundo está viviendo una nueva época en la que el turismo se hace imprescindible, se percibe un fuerte crecimiento, difícil de frenar porque razones muy claras y obvias están empujando cada año, con más fuerza a las poblaciones a hacer turismo.

En las últimas dos 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 (Valls, 1996; Godfrey, 1998; Ritchie y Crouch, 2003; Hudson y Miller, 2003; citados en Mazara y Varzin, 2004). 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 (Crouch y Ritchie, 2000; Valls, 1998, Godfrey, 1998; citados en Mazara y Varzin, 2004).

El turismo para los años próximos promete grandes perspectivas de desarrollo, siendo de gran importancia que los destinos turísticos pongan en práctica nuevos conceptos en su gestión y así como nuevos modelos de negociación, permitiendo una mejora de sus resultados económicos y la capacidad para situarse frente a productos sólidamente posicionados. La planeación estratégica juega un papel de suma importancia pues permite potenciar todos los recursos y atractivos del destino; con el fin de mantenerse de forma competitiva en el mercado a través de la satisfacción de sus clientes. Para Cuba el

turismo es un sector de suma importancia debido a sus altos ingresos al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleos. Se hace destacar que desde el año 2004 se ha logrado la visita a la isla de más de dos millones de visitantes, cifra que ha sido superada sucesivamente, según la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) al cierre de diciembre el turismo internacional registró un crecimiento del 3,5%. Durante el año 2009 arribaron al país 2.429.809 visitantes, que significan 81.469 más que en 2008, convirtiéndose en el año de mayor número de arribos al país, lo que significó un crecimiento del 3%. En diciembre se recibieron 247.515 visitantes, que representan un 0,6% más que en igual mes de 2008; un 6,0% más que en el mismo período de 2007 y un 17,3% superior al 2006. (ONE, 2010). Sin embargo en cuanto a ingresos el país ha mostrado un decrecimiento en el orden del 7%, situación que llama al estudio y análisis de sus causas.

El destino Cuba es uno de los más visitados en el Caribe y el mundo, ocupando diez años atrás el lugar 23 según el número de arribos de turistas internacionales, cifra que ha sido superada en la actualidad alcanzándose el 9^{mo} lugar, con fuerte competencia de República Dominicana, Puerto Rico, Jamaica, entre otros. Uno de cada nueve turistas del Caribe visita Cuba y una de cada siete habitaciones que se venden en el Caribe es ocupada en la isla (Oficina Nacional de estadísticas Ministerio del Turismo, 2008; citado en Hernández; Marrero, 2010). A pesar de ser el único país del Caribe que no recibe libremente turistas provenientes de Estados Unidos (EEUU) ya que representan el 50 % de los visitantes y uno de los destinos más caros provocado por el canje de moneda.

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 (Machado y Cuevas, 2007).

Cuba, isla rodeada de agua con una plataforma insular de 70 000 Km², rica en diversidad de especies marinas, en la que encontramos 3 400 Km de frente de coral (Feria internacional de turismo en Cuba, 2006), permitiendo el desarrollo de diferentes modalidades de turismo entre las que se destaca el Turismo Náutico. De ahí que los destinos que más desarrollo han alcanzado son los que se encuentran en los litorales y zonas costeras como Varadero, Guardalavaca, Trinidad, Cayo Largo del Sur entre otros.

La ciudad de Cienfuegos, ciudad única de su tipo en Cuba y fundada por los franceses, ofrece un potencial náutico, una historia y una cultura que le permiten incursionar en la industria turística, cuyos incentivos no defraudan a quienes hacen más que una breve pausa por conocerla, situada en la porción centro-sur de la isla de Cuba con una hermosa bahía en forma de bolsa.

En el Destino Turístico Cienfuegos podemos encontrar las modalidades de Turismo Náutico, Histórico-Cultural y Natural, predominando el turismo de recorrido con una estancia promedio baja.

Para la oferta de productos náuticos en el Destino Turístico Cienfuegos perteneciente al Grupo Empresarial Náuticas y Marinas Marlin S.A y subordinada al Ministerio del Turismo (MINTUR) se encuentra la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos encargada de la gestión y control de todas las actividades de la entidad con el objetivo de hacer llegar un producto de óptima calidad al cliente, garantizando así el desarrollo y crecimiento la misma. En la actualidad se desarrollan los siguientes productos y/o servicios: servicios de marina, vida a bordo, buceo, paseos y excursiones, desapareciendo de la cartera de productos la pesca a partir de este año a pesar de ser uno de los productos más demandados en el destino Cuba y en el mundo, y contando para el desarrollo del segundo producto con contratos de servicios de empresarios extranjeros.

La entidad no cuenta con la autorización para poder vender on line sus productos y/o servicios, sólo puede vender a los clientes directos que arriban a la misma; el paseo por la bahía y las excursiones son vendidas por las Agencias de Viajes (AAVV) nacionales; por la Casa Matriz y las AAVV en el exterior, el turismo náutico especializado que incluye: buceo y servicios de marina y por las compañías extranjeras, el producto vida a bordo.

Actualmente los productos se encuentran en fase de crecimiento, madurez y declive, no son realmente aprovechadas las capacidades instaladas para el desarrollo de los mismos pues son adquiridos por una minoría de turistas; la entidad es poco rentable, el nivel de ventas ha disminuido, los turistas que se encuentran de recorrido por el destino no conocen la mayoría de los productos que se ofertan, propiciado fundamentalmente por la no adecuada planificación de la actividad comercial constituyendo esta la situación **problémica de la investigación.**

Para dar respuesta a la situación se plantea como **problema de investigación**: ¿Cómo lograr la planeación de la comercialización en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos, ajustada a las tendencias actuales del turismo internacional?

Siendo el **campo de Investigación**: la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos y el **objeto de Investigación**: la actividad comercial de la misma.

Planteándose como **Hipótesis de la Investigación**: si se elabora un Plan de Marketing se logra la planeación, ajustada a las tendencias actuales del turismo internacional, de la comercialización en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos.

Trabajando a partir de la **variable independiente**: elaboración de un Plan de Marketing y la **Variable dependiente**: la planeación de la actividad comercial.

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

Objetivo General:

Proponer un Plan de Marketing que permita la planeación de la comercialización en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos, ajustada a las tendencias actuales del turismo internacional.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un estudio bibliográfico donde se aborden los conceptos más importantes relacionados con el turismo, la oferta turística y náutica en los destinos turísticos, las marinas y la aplicación del marketing como filosofía.
2. Diagnosticar la actividad comercial de la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos.
3. Proponer un Plan de Marketing que permita la planeación de la comercialización en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se clasifica como cualitativa con carácter descriptivo. Se trabaja a través de métodos tanto teóricos como prácticos, haciendo uso de diferentes técnicas para ello: análisis y síntesis, la abstracción, inducción – deducción, la revisión bibliográfica, análisis documental, observación directa, entrevistas diferenciadas, matriz DAFO por impactos cruzados y trabajo en grupos.

La investigación abarca dos ámbitos: el teórico y el práctico. En el orden teórico se logra realizar un análisis bibliográfico sobre el marketing y su aplicación a la actividad turística, además de los procedimientos existentes en cuanto a planes de marketing. En el orden práctico se logra mediante la aplicación de un procedimiento científicamente

fundamentado, la obtención de un Plan de Marketing en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos para una correcta planificación de la actividad comercial.

La estructura de la investigación estará conformada por:

Capítulo 1. Análisis bibliográfico sobre la oferta turística y náutica en los destinos turísticos, la comercialización turística y la aplicación del marketing: se hace referencia al turismo, la oferta turística y náutica en los destinos turísticos, las marinas, el marketing y los procedimientos de planes de marketing referentes para la propuesta de un plan de marketing para marinas.

Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual de la actividad comercial de la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos: se aplica el procedimiento que más se ajusta a la realización del diagnóstico, se realiza el análisis de la situación externa e interna de la actividad comercial de la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos para un posterior análisis estratégico mediante la matriz DAFO por impactos cruzados.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos: aplicación del procedimiento Iglesias et al. (2007), en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos.

A continuación se expondrán las **Conclusiones** y **Recomendaciones** que propone la investigación, seguidamente la **Bibliografía** consultada y presentada bajo la norma Harvard y un conjunto de **Anexos**.

Capítulo 1

Análisis bibliográfico sobre la oferta turística y náutica en los destinos turísticos, la comercialización turística y la aplicación del marketing

CAPITULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE LA OFERTA TURÍSTICA Y NÁUTICA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS, LA COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA Y LA APLICACIÓN DEL MARKETING

1.1 Introducción

Las nuevas tendencias y exigencias que se manifiestan en el turismo, así como la enorme competencia que existe en el mercado turístico, nos obligan a pensar mejor en la oferta con el objetivo de garantizar los pedidos del mañana, teniendo bien claro hacia donde orientar los esfuerzos, para tener el producto indicado disponible en el lugar indicado, en el momento indicado y asegurándonos que el cliente es consciente de ello (Westwood, 1997). Es por esta razón que se hace necesario, el análisis bibliográfico de varios elementos de estudios previamente realizados y de aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento acerca de la actividad a desarrollar. Todo ello propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante la investigación.

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis de los antecedentes teóricos que abordan lo referente al surgimiento, desarrollo y tendencias del turismo a nivel internacional, la oferta turística, la modalidad de turismo náutico, los destinos turísticos, la comercialización turística enfatizando en la gestión de marinas y el marketing como filosofía a aplicar. Además se realiza un análisis comparativo de las metodologías utilizadas para la elaboración del Plan de Marketing, evaluando su aplicación actual en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos. Para el estudio del tema se ha considerado utilizar el hilo conductor presente en el **anexo 1**.

1.2 Turismo: Conceptualización y evolución

El origen de las palabras turismo y turista provienen del vocablo tour del latín tournus, que significa movimiento circular (tornar, circuito), se le llama así al viaje de ida y vuelta utilizando diferentes caminos. Con la palabra turismo se designó al viaje con regreso al punto de partida y se aplicaba al gusto de abandonar temporalmente el lugar de residencia, calificándose de turista a la persona que viajaba por su placer y de turismo al fomento de tales migraciones. (Caballero del Busto y Pons, 2004).

El turismo surge como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación asociado al propio desarrollo de la

economía mundial y sobre todo de los países desarrollados y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos (Quintana et al., 2005).

Existen infinidad de valoraciones acerca de qué consideramos como turismo; varios autores abordan este término como se evidencia en el **anexo 2**.

Determinado criterios para su análisis se concluye que el 100 % de los autores analizados coinciden que el turismo se genera a partir de la realización de un viaje, el 80 % afirma que requiere estancia de carácter temporal fuera de su lugar habitual, solo un 30 % hacen alusión a una estancia como mínimo de una pernoctación y como máximo de un año, para estos autores las personas que no realizan pernoctación así como los cruceristas no son considerados turistas, el 50 % piensan que es una actividad con fines no lucrativos, el 70 % plantea que durante las estancias se conforman un conjunto de relaciones y fenómenos dados por las actividades a desarrollar y una minoría que constituye el 40 % apoyan la existencia de una infraestructura y superestructura en el destino en función de atender la demanda turística.

En la presente investigación se asume la definición dada por Martín (2006) “conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual”, por ser ésta una de las más abarcadoras y de mayor acción en el área que se trabaja .

1.2.1 Evolución a través de la historia de la actividad turística

Desde la antigüedad existe turismo, las personas viajaban por motivos religiosos, como las peregrinaciones fomentando los servicios de alojamiento, restauración y comercio pero no es hasta después de la Segunda Guerra Mundial, alrededor de 1950 que nace este fenómeno como actividad social de masas producto de diversos cambios que se estaban gestando en las sociedades occidentales.

La reducción de las horas laborales, el aumento del tiempo libre, los avances tecnológicos en materia de transporte y el aumento paulatino y progresivo de los

salarios, fueron factores importantes que ayudaron que la actividad creciera a niveles cada vez mayores y se convirtiera en una actividad de masas.

Fue así que el turismo comenzó a crecer hasta ser conocido “la industria sin chimeneas” (Getino, 2002:135 y Britton, 1982:309 citado en Korstanje, 2006). El mercado se fue abarrotando de todo tipo de productos turísticos, las personas eran inexpertas, poco informadas y con prosperidad recién adquirida siendo el mayor atractivo el Sol y las Playas (Martín, 2006).

A partir de la década de los 90 con el desarrollo tecnológico, económico y social se propició un cambio importante en el paradigma turístico, encontrándose en la etapa de la “Nueva Era del Turismo” dado por una oferta variada de productos consolidados, agudizando la competencia entre los destinos, la presión por reducir los impactos negativos del turismo, garantizando seguridad y protección a los consumidores enfocado a un desarrollo sostenible.

1.2.2 Principales tendencias del turismo

Si hubiese que buscar una característica que pueda diferenciar al turista del siglo XXI del consumidor que fue protagonista desde mediados del siglo XX, ésta sería su creciente capacidad de elección. El turista de la era del conocimiento y la información y lo que es más importante, de la facilidad de acceso a ese conocimiento e información, tiene a su alcance una enorme gama de ofertas turísticas y de ocio; así como una casi ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento del tiempo libre, la continua mejora de los medios de transporte y la introducción de Internet en las formas de acceso a la comunicación, distribución y comercialización turística. Además es un consumidor exigente, para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social (Cuenca 2001: 60 citado en Ávila y Barado, 2005).

El consumidor actual hace énfasis más que en la cantidad en la calidad de las experiencias que se le ofrecen, de ahí que se trabaje en función de nuevas experiencias y no de experiencias pasadas, surgiendo la necesidad de la creación de productos novedosos e innovadores que despierten el interés o deseo del consumidor, pero siempre desarrollando un turismo responsable que tenga en cuenta la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales, por lo que la oferta turística debe adaptarse a estas nuevas necesidades.

1.3 La Oferta Turística

La oferta según Iglesias et al. (2007) constituye el conjunto de recursos, bienes y servicios que se encuentran ordenados y estructurados en el mercado de manera que estén disponibles para su utilización y consumo por parte de los clientes potenciales. La oferta turística la compone varios elementos **anexo 3** que estrechamente vinculados están a la disposición de los consumidores, existiendo una fuerte relación entre oferta turística y consumo turístico conocido este como la adquisición de servicios turísticos encaminada a satisfacer una necesidad o utilidad del visitante (Caballero del Busto y Pons, 2004).

El turismo es un bien consumible, cualquier consumidor aplicará sus bienes, en primer lugar a satisfacer sus necesidades más decisivas y cuando las tenga cubiertas destinará parte de sus recursos a adquirir otros bienes y servicios.

En el mundo existen infinidad de modalidades turísticas generadas por las motivaciones de las personas que deciden realizar el viaje y las actividades que se pueden llevar a cabo, según la variedad de recursos turísticos por los cuales se compone la oferta **anexo 4**, entre ellas se destacan el Turismo de Sol y Playa el cual constituye la mayor afluencia de turistas que se genera en el mundo y vinculado a esta modalidad también encontramos el Turismo Náutico.

Es importante destacar que la oferta se desarrolla en un determinado espacio al que consideramos como destino, por tanto se hace necesario abordar desde el punto de vista teórico lo relacionado con destinos turísticos.

1.3.1 Destinos turísticos Destinos con litorales

Los destinos según Bigné, Font y Andreu (2000), son combinaciones de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas, considerándolos tradicionalmente como una zona bien definida geográficamente, como un país, una isla o una ciudad pero sin embargo este autor manifiesta que cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa, estos pueden estar delimitados artificialmente por barreras geográficas y políticas, que en ocasiones, producen confusión a los consumidores.

En el **anexo 5** se muestran diferentes conceptos abordados por varios autores, asumiendo para la investigación el concepto anteriormente mencionado.

Los destinos turísticos pueden clasificarse a partir de dos elementos, por la función que cumplen y por los productos que se ofertan (Bigné et al., 2000).

Según función serían los siguientes:

- Destino único: destino visitado que cuenta con diversas actividades para realizar y los turistas podrían no desear visitar otro lugar más.
- Destino como sede central y visita a los alrededores: el turista viaja a un destino específico, que será el centro de las operaciones, y desde el cual se harán visitas cortas a otros lugares. También puede ser el caso de una segunda visita por el turista a lo que previamente hubiera sido un destino único, con la intención de ver otros lugares, fuera de la ciudad principal o una primera visita a un lugar principal pero más pequeño.
- Circuito: Algunos turistas viajan a un destino y en lugar de tomar una sede central deciden ver diversos lugares, desplazándose de uno a otro en vez de volver siempre al mismo centro.
- Viaje en ruta: Implica unas vacaciones con diversas paradas pero no todas en el mismo destino específico.

Según los productos que se ofertan serían los siguientes:

- Destino urbano: están mayormente relacionados con el turismo de negocios y el turismo histórico-cultural, aunque las motivaciones de viajes pueden ser diversas. Los valores patrimoniales son la materia prima para la conformación de recursos y atractivos turísticos.
- Destino de montaña: este tipo de destinos es de tipo vacacional y se vincula con el turismo de naturaleza y de aventuras.
- Destino rural: con el objetivo de diversificar las fuentes de ingresos para las comunidades rurales, estas ponen en valor turístico las técnicas agrícolas, así como los ambientes rurales y la riqueza cultural campesina que poseen. Es una muy buena experiencia para aquellas personas que nunca han entrado en contacto con ambientes naturales.
- Destino sin explorar: estos son destinos con un desarrollo turístico limitado, con poca infraestructura y servicios. Poseen el atractivo de ser espacios prácticamente

vírgenes o con muy poca explotación, son excelentes para aquellos turistas que están siempre en busca de lo nuevo.

- Destino único, exótico y exclusivo: este tipo de destinos se comercializa bajo la idea de obtener una experiencia única en la vida, ya sea por las características exóticas del lugar o por actividades exclusivas que en él se realicen. Con frecuencia se utilizan mecanismos de control del flujo de turistas para crear la imagen de exclusividad del destino.
- Destinos de playas y complejos turísticos (destinos con litorales): los destinos costeros están estrechamente relacionados con la modalidad Sol y Playa, el desarrollo de actividades náuticas y los turistas vacacionales.

El sol, el clima, la playa y los baños en ellas son razones que provocan la elección de los destinos con litorales. El atractivo de costa como lugar de ocio y de descanso originó el conocido Turismo de Sol y Playa anteriormente mencionado provocando el desarrollo del turismo masivo o convencional, teniendo especial énfasis en este tipo de destino, las actividades náuticas.

1.3.2 El Turismo Náutico. Desarrollo en el Caribe, Destino Cuba y Destino Cienfuegos

El Turismo Náutico “un turismo en sí mismo, son vacaciones activas en contacto con el agua, que permite realizar todo tipo de actividades náuticas en tiempo de ocio, compartiendo la actividad náutica con el disfrute de la naturaleza y la oferta turística recreativa de las diferentes regiones costeras” (Martínez, 2003).

Dispone de muchos atractivos ya que genera la diversificación y especialización de la oferta turística ver **anexo 6**, conlleva un nivel elevado de gasto y atrae de manera inducida otras actividades gracias a las infraestructuras en las que se desarrolla. En la actualidad el segmento del mercado para esta modalidad está creciendo más rápidamente que el mercado en general, no solamente por las actividades náuticas que realizan de manera premeditada, sino porque también dichas actividades se están convirtiendo en una oferta complementaria durante el tiempo de vacaciones de aquellos turistas que en principio buscan únicamente Sol y Playa.

Como ya se abordó con anterioridad para el desarrollo de esta modalidad se hace necesario la existencia de empresas turísticas, tales como instalaciones náuticas pues son las que operan los productos y servicios náuticos, entendiendo por instalación

náutica de recreo o marina “al conjunto de servicios elementales prestados, generalmente por una o varias organizaciones, destinadas a satisfacer determinadas necesidades relacionadas con el uso y disfrute de embarcaciones deportivas o de recreo” (Martín, 1995), contando con una fuerte inversión en medios y equipos náuticos, así como en infraestructura orientadas a un público especializado conocedor de las actividades que se realizan.

El desarrollo de la navegación recreativa en el Caribe se debe al atractivo de sus excelentes playas, a su ambiente marino de alta categoría con maravillosos fondos para la práctica del submarinismo, la posibilidad de realizar la navegación de isla en isla, en corto período de tiempo y a la existencia de instalaciones náuticas que brindan los servicios necesarios para los navegantes y sus embarcaciones.

Al principio de la década del 60 existían 174 instalaciones náuticas recreativas distribuidas en el sur de la Florida, Bahamas, las Antillas, Centroamérica y México. En los primeros años de la década del 90 ya existían en toda la región un total de 589 instalaciones (Martínez, 2003).

El yatismo ha tenido impacto positivo en varios lugares del Caribe; se pueden encontrar efectos positivos en los tipos de inversiones locales que promueven esta modalidad de turismo. Los viajes en yates y cruceros hacen lo que hoy en el mundo con más frecuencia se llama “Turismo Náutico”; esto constituye uno de los principales potenciales náuticos actuales y futuros del Caribe.

El Turismo Náutico en el Caribe debe ser evaluado en los aspectos siguientes según Matos (2010):

- Atracción turística esencial de la región.
- Se está convirtiendo en un negocio económicamente importante.
- Necesitan más desarrollo y expansión de la infraestructura.
- Se puede operar para que aporte importantes beneficios.
- Tiene que satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Tiene que ser compatible con un medio ambiente protegido.

Se espera que el Turismo Náutico de la región del Caribe continúe gozando de su popularidad por largo tiempo debido a:

- La existencia de lugares óptimos para la realización de la navegación a vela, la práctica del buceo, la pesca deportiva y la escala de cruceristas.

- Mayor accesibilidad de los turistas a la región, dado el mejoramiento de las vías de comunicación aéreas y marítimas desde Europa y Norteamérica.
- Una percepción definida de la calidad de los servicios e instalaciones que desean los turistas.
- El incremento del número de visitantes potenciales y reales con ingresos adecuados.
- Un desarrollo progresivo de las infraestructuras de base y de apoyo.
- Un marketing internacional y regional fuerte.
- Mejoría en los trámites de inmigración y de aduana.
- Buena calidad del medio ambiente.
- Una diversidad en las experiencias que puedan disfrutar los visitantes en la región (Matos, 2010).

En el Caribe encontramos a la mayor de las antillas, Cuba en la que el turismo se ha convertido en uno de los principales renglones de la economía, ya que su desarrollo ha sido de gran notoriedad. Según Soler (2004; citado por Bermúdez y Castillo, 2009) el desarrollo del turismo en Cuba puede dividirse en tres etapas, la primera referida al atraque en puertos cubanos a partir de la mitad del siglo XIX de buques norteamericanos que trasladaban viajeros en funciones de negocios, placer y/o recuperar salud con los aires del trópico.

La segunda etapa desde 1902 hasta 1958 caracterizada por un turismo de ciudad con grandes hoteles, juegos, prostitución y drogas, así como la conformación de una mafia de acuerdo con los gobiernos corruptos de la época, la que controlaba el negocio turístico. El desarrollo del potencial natural del país no era un elemento importante en esta época.

La tercera etapa corresponde al período revolucionario y se extiende hasta nuestros días; actualmente consolidado como una de sus principales fuentes de ingresos en divisas y generadoras de empleo, sin embargo se hace evidente la necesidad de seguir perfeccionando sus estructuras y servicios para adaptarse a los continuos cambios en el mercado mundial.

Cuba constituye la Reina de la Náutica en el Caribe por las facilidades y condiciones que posee para el desarrollo de esta modalidad turística y la magnificencia de su pródiga naturaleza. Lo anterior fue afirmado por Gonzalo Ríos, Director de Desarrollo del

Ministerio de Turismo de Cuba, durante la presentación del Catálogo de la Náutica en el marco de las actividades de la Feria Internacional de Turismo Cuba 2006.

Abordándose en el mismo, el cuidado y conservación de la diversidad biológica donde se estiman la vida de 12 mil 300 especies de la flora y fauna marinas, con mil 30 variedades de peces y más de mil de crustáceos, además privilegiada posición geográfica, disposición alargada y estrecha, desafiantes acantilados y serenos balnearios; así como una plataforma insular de 70 000 Km² en la que yacen 3 400 Km de frente de coral.

Trece marinas, igual cantidad de bases náuticas y 46 centros internacionales de buceo, constituyen la infraestructura creada por la industria turística cubana para el desarrollo del turismo náutico, localizadas a lo largo del archipiélago cubano en puertos, complejos turísticos y playas siendo estas: Hemingway, Tarará, Gaviota Varadero, Dársena, Gaviota Cayo Santa María, Cayo Coco-Guillermo, Puerto de Vita, Cabo San Antonio, María La Gorda, Cayo Largo del Sur, Cienfuegos, Trinidad y Santiago de Cuba; brindando servicios de excursiones en yates o catamaranes incluida vida a bordo por cayerías solitarias, lanchas de pesca y otros medios náuticos. A la par garantizan a los yatistas servicios de atraque y fondeo, comunicaciones, comisaría, reparaciones y mantenimiento, abastecimiento de combustible, avituallamiento, agua, electricidad, trámites migratorios y aduaneros, alojamiento y opciones de recreación en muchas de ellas.

El Grupo Empresarial Marlín S.A lleva el peso fundamental: 62% de las marinas y los centros internacionales de buceo, así como 96% de los que cuentan con instructores certificados por la American Canadian Underwater Certification (ACUC), seguido por las Marinas Gaviota que administra cinco marinas y casi una decena de centros de buceo (Feria Internacional de Turismo, 2006).

Al sur de la región central de Cuba con costas al Mar Caribe, Cienfuegos posee una de las mejores bahías por sus dimensiones, calado y seguridad. Su condición de ciudad marinera posibilita que disponga de múltiples facilidades para todo tipo de actividades náuticas. Para el disfrute de amplias jornadas de sol y mar la playa Rancho Luna es un sitio privilegiado donde se conjugan la transparencia y calidez de sus aguas, la seguridad y confort de su planta hotelera y la amplia gama de servicios extrahoteleros que en ella se ofrecen; encontramos además el Delfinario y el Club Náutico Recreativo bello edificio que ha sido fiel testigo de las tradiciones náuticas cienfuegueras inaugurado en 1920

como edificio social de Cienfuegos Yatch Club, así como la *Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos* anteriormente mencionada, que constituye el campo de la investigación con capacidad para 36 amarres, servicios de marina, vida a bordo, paseos y excursiones, buceo y playa contando para ello con el Centro Internacional de Buceo en el Complejo Hotelero Faro Luna-Rancho Luna.

1.4 Gestión de marinas

De acuerdo con Esteban (2000b) el potencial del desarrollo del Turismo Náutico depende de la calidad de las infraestructuras que dispongan los puertos e instalaciones náuticas, de su correcta ubicación y de su relación con sus alrededores.

La palabra Marina proviene de un término de origen italiano que significa “pequeño puerto”, adoptado en los EEUU en 1928 por la National Association of Engine and Boat Manufactures (Asociación Nacional de Construcción de Barcos), rápidamente tuvo una gran difusión internacional utilizándose en multitud de contextos.

Actualmente, el concepto de marina como pequeño puerto con instalaciones para las embarcaciones de recreo ha cambiado, las marinas pueden ser un puerto o parte de él, pueden ser puertos secos, o simplemente ser parte de una actuación urbanizadora, residencial o comercial, ofreciendo además de los servicios a las embarcaciones, oferta de ocio y restauración (Esteban, 2000a).

Las primeras marinas y otras instalaciones náuticas para la flota deportiva y de recreo que se crearon forman parte de la primera generación ubicadas en estuarios de ríos y en áreas de gran actividad náutica y en el interior de puertos. La segunda generación coincide con los grandes desarrollos en EEUU, Francia, Italia y España, a partir de la década de los sesenta aparecen numerosas instalaciones complejas asociadas en ocasiones al uso residencial y turístico.

Forman parte de la tercera generación las marinas construidas en espacios en desuso sobre todo portuarios o a los que se denotan mediante nuevos planes y ordenamientos de un nuevo carácter (Buorne, 1993 y Barainka et al., 1994; citado en Esteban, 2000a).

Existe una tipología para las instalaciones marítima portuarias establecidas por Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo “La IV flota” en 1975 (Esteban, 2000c):

1. Embarcadero: obra de infraestructura de tipo aislado, concebida como mero punto de transición de personas entre el medio terrestre y marítimo.
2. Base marítima: instalación con zona marítima y zona terrestre de varada.

3. Fondeadero: área de flotación abrigada resultante de la utilización de un recurso natural o del uso marginal de una obra artificial como puede ser una defensa exenta longitudinal de una playa.
4. Puerto: infraestructura básica integrada que reúne todas las características enunciadas por separado anteriormente y en cuyo ámbito se desarrolla toda clase de servicios técnicos, industriales y comerciales.
5. Dársena: concebida como conjunción de embarcadero y fondeadero, revestida de ambas propiedades y a veces con la presencia de unos servicios auxiliares mínimos a embarcaciones.
6. Complejo náutico-residencial: en el que al puerto concebido como se describe anteriormente se yuxtaponen unidades de habitación, bien en régimen de utilización de segunda residencia o en régimen de utilización conjunta con las embarcaciones, pudiendo esta faceta residencial ser un servicio más o constituir un elemento clave del complejo y la motivación primordial de su promoción.
7. Marina o ciudad marítima: su ámbito avanza hacia el mar o se repliega hacia tierra, pero su característica fundamental definitoria es la inexistencia de una unidad portuaria, ya que el contenido es residencial y el área de flotación desempeña el papel de red viaria marítima.
8. Zona portuaria: instalación para embarcaciones de recreo situada dentro de un puerto del Estado.

Quince años después se reclasifican las instalaciones anteriores en cuatro tipologías, formando la clasificación vigente hasta la fecha ver en el esquema del **anexo 7**.

1. Puerto marítimo: conjunto de aguas abrigadas y de instalaciones y accesos terrestres que tienen las condiciones físicas, naturales o artificiales, e incluso de organizaciones necesarias para realizar las operaciones propias de cada puerto, requeridas por razón de uso particular a ser destinadas a la flota mercante, pesquera o deportiva y sus usuarios respectivos.
2. Dársena: conjunto de superficies de tierra y agua, incluidas en la zona de servicio de un puerto preexistente y destinado al servicio de la flota mercante, pesquera o deportiva o a las actividades turísticas o recreativas complementarias.
3. Marina interior: conjunto de obras e instalaciones necesarias para comunicar permanentemente el mar territorial con terrenos interiores de propiedad privada o de

la Administración pública, urbanizados o susceptibles de urbanización, a través de una red de canales , con la finalidad de permitir la navegación de las embarcaciones deportivas a pie de parcela dentro del marco de una urbanización marítimo-terrestre.

4. Instalación marítima: toda obra fija o instalación desmontable que, sin ser considerada puerto marítimo, ocupa espacios de dominio público marítimo-terrestre no incluidos en la zona de servicios del puerto y se destina exclusivamente o principalmente al uso de embarcaciones mercantes, de pesca y deportivas o de recreo.

Considerándose para el desarrollo de la investigación como una instalación marítima a la entidad que constituye el campo de la misma y debido a la diversidad de actividades que en su operación realizan este tipo de instalaciones, su gestión comercial compleja y aún más en las condiciones competitivas en que se desarrolla la actividad turística en estos momentos, se hace necesario realizar una correcta planificación, guiada por técnicas de mercadeo para el éxito de este tipo de instalaciones; por tal razón considera la autora necesario realizar un análisis teórico del marketing como filosofía empresarial.

1.5 Marketing conceptos, su filosofía

El marketing es un término inglés que ha tenido diferentes versiones en su traducción, utilizándose los términos de mercadeo, mercadotecnia y comercialización. El propio desenvolvimiento de las empresas en la última década ha demostrado que para tener éxito en los mercados cada vez más competitivos y de lento crecimiento, no solo basta con desarrollar un buen trabajo. La excelencia es lo que prevalece y la clave del éxito radica en que las empresas encuentren su público objetivo adecuado, y por tanto satisfacerlo mejor que la competencia (Caballero del Busto y Pons, 2004).

Existen varias definiciones de marketing abordadas por diferentes autores tales como Kotler (1976) y (1992) autor de las obras más importantes escritas en este campo; Lambin (1991); Santesmases (1999); Asociación Americana de Marketing (AMA), 2004; Kotler, Bowen y Makens, (2004) y Muñiz, (2008) **anexo 8** se asume en la investigación la definición: “actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio, un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Kotler,1976).

Su objetivo es conocer y entender muy bien al cliente de forma tal que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y en consecuencia, prácticamente se venda solo. Según Peter Drucker (1975) "hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica".

El marketing no es sólo de grandes empresas, como filosofía es aplicable a cualquier empresa independientemente de su tamaño. Colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de los 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 los clientes, es algo que se puede hacer en cualquier empresa. Lo único que variará respecto a una empresa de grandes dimensiones será la cantidad de recursos disponibles para ello, lo cual influirá en el tipo de instrumentos que utilicen y en la forma concreta en que los combinen (Serra, 2003).

Según Milio (2004) el Marketing Turístico es "el conjunto de acciones cuyo objetivo es prever la demanda de bienes y servicios para obtener la máxima eficacia en su comercialización.", asumiendo esta definición para el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con Machado y Hernández (2007) identifica lo que puede ofrecer un destino, grupos que tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. Además analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

Para su estudio se compone por varias variables ver **anexo 9**, conformadas en Marketing Estratégico que estudia los factores que actúan de forma directa sobre la empresa y que forman parte del microentorno y macroentorno y el Marketing Operacional que invita a poner en marcha las herramientas precisas del Marketing Mix para alcanzar los objetivos propuestos (Machado y Hernández, 2007).

Marketing Mix

Existen instrumentos básicos que combinándose adecuadamente la dirección comercial de cualquier empresa puede conseguir los objetivos que se propongan según Serra (2003), estos instrumentos son las cuatro variables controlables del sistema comercial, a las que McCarthy denominó la teoría de las “cuatro pes”:

- Product - Producto
- Place - Distribución - Venta
- Promotion - Promoción - Comunicación
- Price - Precio

Producto: variable más importante dentro del marketing mix, ya que constituye la oferta en el mercado dado por el conjunto de atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras y organizaciones que satisfacen una necesidad o deseo de los consumidores.

Distribución: su objetivo principal es poner el producto 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 los servicios, facilitando de alguna forma su reserva por adelantado.

Comunicación: encargada de comunicar la existencia y beneficios de los productos y/o servicios, tentando al consumidor para que los compre. Mediante esta variable se puede además intentar crear una buena imagen de la empresa o destino e incrementar su notoriedad, para ello se combinan instrumentos como la publicidad, promoción, relaciones públicas y venta directa.

Precio: única variable que genera ingresos, siendo la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por la adquisición o utilización de un producto y/o servicio con una estrecha relación precio-calidad.

En su organización el marketing propone planes a corto y mediano plazo, conocido como Plan de Marketing, en los cuales deberán quedar establecidos los lineamientos a seguir desde el punto de vista comercial por la empresa para alcanzar al mercado y de esta forma elevar la eficiencia y eficacia de la misma.

1.5.1 Planes de Marketing en el sector turístico: importancia

Toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, cabe preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan.

La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene como fin el desarrollo de programas de acción para conseguir los objetivos de marketing de la organización, formalizándose estos programas en un plan (Serra, 2003).

Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro, siendo el plan de marketing la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva (Muñiz, 2008).

Los planes de marketing en el sector turístico se han convertido en una parte integral de los procesos de planificación estratégica ya que esta tiene como finalidad anticiparse y responder a los cambios del entorno, tratando de mantener la empresa u organización turística adaptada de forma óptima y continua para que pueda aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten y los recursos internos que puedan proporcionarle una ventaja competitiva. El plan de marketing es por tanto, el resultado de la planificación comercial que se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.

De acuerdo con Muñiz (2008) el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas, sino el fruto de una planificación constante con respecto al producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado, tomando como definición la propia de este autor.

La elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Muñiz, 2008)

Trabajar sobre la base de un plan de marketing trae consigo numerosas ventajas para cualquier empresa principalmente en el sector turístico (Muñiz, 2008; citado en Hernández, 2010):

- Permite obtener un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.

- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la dirección general, evitándose las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir desfases económicos.
- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que evitaremos desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.
- Se sustituyen los supuestos por el análisis real de la situación.

1.5.2 Análisis de procedimientos para la elaboración del plan de marketing

Se hace necesario el análisis de diferentes procedimientos científicamente fundamentados para la elaboración e implementación de planes de marketing pues como anteriormente se señaló para las empresas turísticas llevar a cabo una gestión comercial adecuada y efectiva es de suma importancia la aplicación de planes de marketing, que permitan la orientación apropiada al mercado y a su vez el establecimiento de estrategias para el logro de las metas y el éxito comercial de la empresa.

En la bibliografía analizada se encontraron procedimientos propuestos por diferentes autores:

Serra (2003), plantea que el plan de marketing consta de tres etapas o fases respondiendo a las preguntas ¿Dónde estamos ahora?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos allí? constituyendo como fase I el análisis de la situación externa e interna mediante un diagnóstico, la fase II la definición de los objetivos, fase III el desarrollo de acciones estratégicas y tácticas así como su posterior implementación y control **anexo 10**.

Kotler, Bowen y Makens (2004), sumario, conexiones y relaciones con otros ámbitos de la empresa, análisis y previsiones sobre los factores del entorno, segmentación y público objetivo, objetivo y cuotas de ventas del próximo año, planes de acción estratégicos y tácticos, recursos para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos, control del marketing, presentación y promoción del plan y preparación para el futuro **anexo 11**.

Iglesias et al. (2007), establece cinco fases analítica, estratégica y operativa. Partiendo de una investigación de mercado, análisis de la situación interno y externo, análisis DAFO, formulación de estrategias del mix de marketing así como la valoración económica y control a pesar de no incluirse estas dos últimas por el autor en el esquema del **anexo 12**.

Cooper et al (2007), se elabora dándole respuestas a las preguntas ¿Qué es lo que queremos?, ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo llegamos hasta allí? y ¿A dónde hemos llegado? **anexo 13**.

Muñiz (2008), análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto y plan de control **anexo 14**.

Caja de herramientas (2010), sumario ejecutivo, diagnóstico mediante el análisis de situación, análisis estratégico, marketing operativo, presupuesto y control **anexo 15**.

Hernández (2010), propone un procedimiento que contiene las fases: analítica, estratégica, operativa; control y seguimiento partiendo de un análisis de la situación mediante un diagnóstico, el establecimiento de objetivos y estrategias del mix de marketing, plan de acción, mecanismos de control así como la implantación y el seguimiento, muy particulares para el sector hotelero **anexo16**.

En el análisis comparativo realizado a los diferentes procedimientos, mediante criterios establecidos **anexo 17**, se concluye: el 57 % de los autores manifiestan que el plan de marketing requiere de un sumario ejecutivo donde se resuman los aspectos fundamentales del mismo; todos los autores coinciden en la necesidad de un análisis de la situación interna y externa; el 85% considera el análisis estratégico mediante el uso de herramientas (análisis DAFO); el 100% de los autores concuerdan en el establecimiento de los objetivos estratégicos, las estrategias del mix de marketing requiriendo de un presupuesto, control y seguimiento; el 85% plantean la elaboración de un plan de acciones; solo un autor plantea la necesidad de establecer un posicionamiento para la entidad y sus ventajas competitivas para la posterior formulación de las estrategias.

Se hace necesario destacar que en la bibliografía consultada no existen procedimientos establecidos para marinas o instalaciones náuticas, según el análisis anterior se asume por la autora el procedimiento establecido por *Iglesias et al. (2007)* para la propuesta de plan de marketing en la investigación presente ya que es uno de los más abarcadores y

parte de las ventajas competitivas, el posicionamiento deseado de la entidad y el público objetivo para el establecimiento de las estrategias y acciones según las variables del mix de marketing.

1.6 Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo es un sector en crecimiento importante para la economía de muchos países, generador de altos ingresos y numerosos empleos.
2. De las modalidades turísticas existentes se destaca el Turismo Náutico, no solamente por las actividades náuticas que se realizan de manera premeditada, sino porque también dichas actividades se están convirtiendo en una oferta complementaria durante el tiempo de vacaciones de aquellos turistas que en principio buscan únicamente Sol y Playa.
3. Se hace importante la presencia de empresas turísticas tales como instalaciones náuticas o marinas encargadas de operar los productos y servicios náuticos.
4. La aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de las empresas turísticas se ha convertido en un elemento esencial para lograr niveles de competitividad, la creación de una oferta capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y mantener su fidelidad, a partir del conocimiento y comprensión real del mercado.
5. Se ha comenzado a valorar dentro de la gestión de marketing turístico los beneficios de la aplicación del plan de marketing para la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing, el cual proporciona una visión clara del objetivo final e informa la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, fijando estrategias y acciones correspondientes para el logro de las metas trazadas.
6. En la revisión bibliográfica se encontraron diversos procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, realizando un análisis comparativo de los mismo se asume por la autora el procedimiento establecido por Iglesias et al. (2007) para la propuesta de plan de marketing.

Capítulo 2

*Diagnóstico de la situación actual de la actividad comercial
en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos*

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA SUCURSAL MARINA MARLIN S.A CIENFUEGOS

2.1 Introducción

Las empresas turísticas para desarrollar una adecuada gestión necesitan tener conocimiento certero de cómo está hoy su entidad externa e internamente para proyectarse con vistas a lograr su objeto social, de ahí la necesidad de realizar un diagnóstico para determinar su situación actual, trabajando sobre la solución a los problemas detectados y aprovechando oportunidades.

El presente capítulo constituye la realización de un diagnóstico del estado actual de la actividad comercial en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos ubicada en calle 35 entre 6 y 8 S/N Punta Gorda, con el objetivo de determinar los principales problemas que puedan estar afectando la gestión de dicha actividad para así darle adecuada solución y aprovechar sus potencialidades. Para ello se realiza un análisis comparativo entre períodos, utilizando métodos como la entrevista a especialistas, la observación directa y la revisión de documentos.

2.2 Diagnóstico empresarial. Procedimiento a seguir para su aplicación

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego Diagnosis que significa conocimiento. Este es considerado como una herramienta de dirección, siendo de gran utilidad en diversos sectores como el empresarial.

El objetivo principal del diagnóstico empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal. (Moyasevich, 2002 citado en Machado y Hernández, 2008).

Para determinar de manera general la situación actual de las empresas turísticas de Cuba, se hace de suma importancia estudiar una serie de metodologías existentes en la literatura para llevar a cabo el diagnóstico. Según Machado y Cuevas (2008) en su análisis de las metodologías plantean un procedimiento para la realización del diagnóstico empresarial para entidades turísticas ya que estos son muy generales y no se ajustan al objeto de estudio. El mismo exige como premisa la creación de un equipo de trabajo que en este caso deberá estar integrado por el comercial de la entidad, el

director general, la especialista de recursos humanos (RRHH) y tres vendedores de los productos y servicios que se ofertan entre ellos el encargado de esta actividad en el Centro de Buceo. Incluye además dos etapas una analítica donde se realiza un análisis de la situación actual externa e interna y la otra un análisis estratégico mediante la aplicación de una herramienta, el análisis DAFO según debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, las cuales deben ser listadas e impactadas atendiendo a su relevancia en una matriz para determinar el problema estratégico y ofrecer una solución estratégica según el cuadrante donde se encuentre.

Mostrándose en la figura 1 el esquema del procedimiento a seguir.

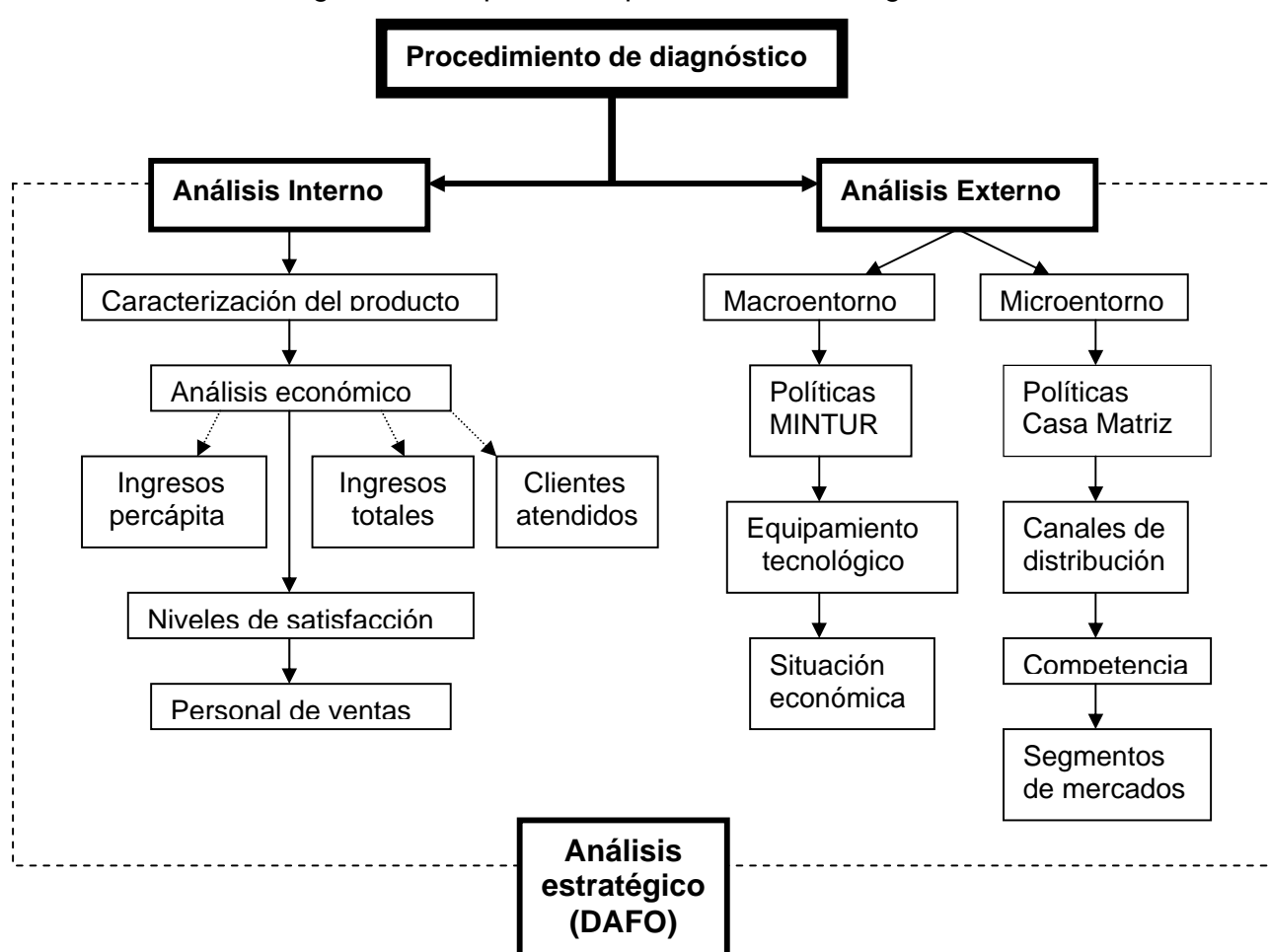


Figura 1: Procedimiento de diagnóstico para la actividad comercial en empresas turísticas.

Fuente: Machado y Cuevas, 2008.

2.3 Análisis interno

El análisis interno pretende determinar el estado actual del área comercial de la sucursal

con respecto al entorno. Mediante las fortalezas y las debilidades se describirán los elementos que hacen esta actividad diferente a la competencia, determinando las ventajas competitivas para ser aprovechadas además de los elementos desfavorables que deben ser disminuidos.

2.3.1 Caracterización de los productos turísticos que se ofertan

En la actualidad se desarrollan los siguientes productos y/o servicios:

- Servicios de marina
- Vida a bordo
- Buceo
- Paseos y excursiones
- Pesca
- Playa.

Servicio de marina: yatistas internacionales que arriban a la Marina Cienfuegos en sus propias embarcaciones y/o como pasajeros y tripulantes que se enrolan en una embarcación para realizar travesías por mar. De cualquier forma realizan estancia en el territorio y utilizan todos los servicios que se brindan en la marina.

Desarrollándose mediante la oferta de:

- Capacidades de amarres y fondeo
- Servicios de electricidad y agua
- Protección y seguridad en los muelles las 24 horas del día
- Servicios de autoridades portuarias (inmigración, aduana y capitanía)
- Enrolo y desenrolo de pasajeros y tripulantes
- Auxilios y asistencias técnicas en el mar
- Venta de visas para la entrada al país
- Comunicación por radio VHF y UHF
- Custodio en depósito de embarcaciones
- Tienda (shipchandler) para la venta de bebidas, comestibles y accesorios para el yatismo
- Ferretería
- Fax y teléfono

Este producto es uno de los productos estrellas de la marina en etapa de crecimiento, con resultados satisfactorios pero con potencial para una mejor eficiencia y mayores

ingresos debido a que algunos de los servicios que se ofertan dentro del mismo no cumplen con los requisitos de calidad establecidos.

Los aseguramientos de mercancías en la tienda del yatista (Shipchandler) y la ferretería no son estables ya que los almacenes mayoristas en el polo no cubren las demandas ni estabilidad en los productos, además los precios en estos almacenes mayoristas ya no son competitivos y en ocasiones muy superiores al mercado minoristas.

La electricidad y el agua presentan problemas debido a que las torretas (pequeñas torres ubicadas en el muelle que permiten el suministro de agua, electricidad con metro contadores a los barcos) están en malas condiciones técnicas para las conexiones a los barcos y no se les puede medir el consumo a los clientes cobrando un precio estándar, causado por la mala utilización de las mismas al no utilizarse los conectores originales, haciendo uso de cables que provocan cortes en ocasiones.

Vida a bordo en embarcaciones: se desarrolla mediante contratos de servicio para la vida a bordo, con las siguientes compañías extranjeras; Platten Sailing Cuba (12 naves), Blue Sail Caribe (6 naves), Kewmont Invest (2 nave). El cliente paga por abordar una embarcación por determinada cantidad de días en el mar, conocido también como el servicio de charter.

Las modalidades son:

- Barcos sin tripulación (modalidad más solicitada y vendida).
- Barcos con tripulación.

Estas a su vez pueden ser:

- Especializada en vela (modalidad más solicitada y vendida)
- Especializada de buceo
- Especializada de pesca.

Este es otro de los productos estrellas de la marina encontrándose en etapa de crecimiento con resultados satisfactorios debido a que estas empresas son las que aportan capital, embarcaciones, mercado y comercialización del mismo, además de linealidad en la ocupación de los amarres.

Buceo: se desarrolla en la zona del litoral de la playa Rancho Luna, Cienfuegos, donde existen 40 puntos de buceo muy cerca del litoral, los más lejos están a escasos 10 minutos de navegación, donde los clientes pueden seleccionar entre otros sitios, una barrera coralina, un laberinto que por la magnitud de sus canales, túneles y cuevas, es

considerado único en Cuba, paredes medianas y grandes, barcos hundidos (5 en buen estado de conservación).

Esta actividad náutica especializada comprende fundamentalmente:

- Inmersiones diurnas y nocturnas.
- Excursiones de buceo en barco al banco de jagua.
- Renta de medios y equipos de buceo.
- Venta de cursos con certificación internacional ACUC con las siguientes categorías:
 - Resort (Bautizo)
 - Scuba Cuba / Easy Diver (Buceador de inicio)
 - Open Water Diver (Mar abierto)
 - Advanced (Avanzado)
 - Especialidades.

El buceo presenta una descomercialización continuada desde el año 2004, no arriban clientes desde el exterior en grupos, causado por la falta de venta en los mercados por las AAVV nacionales, también por la falta de calidad en la imagen de los centros de buceos, dado por la destrucción constructiva de ambas unidades: Rancho Luna y Faro Luna. La dirección de la Sucursal ha solicitado la reparación de estos inmuebles, en el último trimestre del año 2009 fue aprobada una reparación para estos centros de buceos, la misma está en ejecución.

Actualmente el producto se encuentra en la etapa de declive siendo el principal factor la seguridad de los clientes en estos puntos de buceo, muchos de ellos compran el producto y al llegar al mismo desisten.

Sin embargo la distancia de navegación es corta, una inmersión se hace en un mismo lugar con todas las modalidades, los corales se encuentran en buen estado de conservación, no siendo así para la contemplación de los peces grandes, pues se encuentran en extinción por la pesca furtiva.

Paseo y excursiones: esta actividad náutica convencional, comenzó el año 1994 con el barco yate Jagua, dando paseos por el litoral de la bahía de Cienfuegos. Estos paseos y excursiones hoy se incrementan con la incorporación de las principales AAVV nacionales que en sus circuitos por Cuba tiene incluidos este servicio para turistas; estos se realizan hoy fundamentalmente en dos embarcaciones el catamarán Flipper y el barco Bahía de

Jagua.

Modalidades de paseos por la bahía de Cienfuegos:

- Paseos por la bahía diurnos y nocturnos.
- Paseos por la bahía con visita a la fortaleza de Jagua.
- Paseos por la bahía con open bar (Bar abierto).
- Paseos por la bahía con almuerzos o cena a bordo.
- Puesta de sol en la bahía con y sin open bar.

Modalidades de excursiones:

- Excursiones de buceo al banco de Jagua.
- Excursiones de snorkeling (conjunto de elementos integrados por careta, tubo y patas de ranas que permite observar la vida marina) en la barrera coralina.
- Excursiones de media jornada.

Esta actividad presenta un decrecimiento en el número de grupos y volumen de los circuitos que históricamente incluyen esta actividad, a pesar de modificarse algunas de las variantes de paseos por solicitud de las propias AAVV los grupos siguen siendo pobres. Las AAVV nacionales no incluyen a todos sus circuitos en esta variante de paseo en barco en el destino Cienfuegos, solo hacen un city tour y almuerzo para seguir camino al Este o al Oeste del país. Los circuitos están llegando atrasados y no realizan el paseo por la bahía atentando estos contra los paseos programados y contratados.

La variante de Paseo Nocturno, diseñada en el año 2006 y contratada desde entonces no ha funcionado por tercer año consecutivo, los clientes que llegan en los circuitos a los hoteles de la ciudad en horarios después de las 5 pm manifiestan estar muy cansados y los clientes directos que se hospedan en las casa de alquiler no compran o peor desisten a última hora, ya que no pueden abordar con clientes nacionales, encontrándose en la fase de madurez o saturación.

Pesca: a actividad especializada de pesca deportiva que se realiza en tres escenarios: la bahía de Cienfuegos, el litoral de la costa Este de Cienfuegos hasta Guajimico y las zonas de pesca de Banco de Jagua, Puntalón, Cayo Guano del Este y Cayo Largo donde por las bondades con que cuentan los clientes disfrutan las capturas de una gran diversidad de especies marinas, su comercialización se ha visto frenada por no contar por más de 3 años con una embarcación en óptimas condiciones (motores remendados).

Modalidades de pesca:

- Pesca al trolling (curícarnear) en el litoral.
- Pesca de fondo dentro y fuera de la bahía de Cienfuegos.
- Pesca con vida a bordo en las zonas de pesca cercanas a Cienfuegos.

El barco que se utiliza para el desarrollo de esta actividad se encuentra descomercializado y fuera de las ventas de las AAVV nacionales y turoperadores (TTOO) especializados por no tener en forma sus requisitos mínimos técnicos de explotación y por estas razones el barco se le fue entregado a la Casa Matriz para que sea reubicado donde pueda ser explotado realmente. Desapareciendo de la cartera de productos el mismo.

Playa: la actividad se realiza mediante un contrato de medios náuticos incluidos a los servicios del hotel, en estos momentos se cuenta con dos contratos, uno con el complejo hotelero Rancho Luna – Faro Luna perteneciente a la cadena Cubanacán hoteles, único hotel de playa en Cienfuegos, con un total de 265 habitaciones y uno con el hotel Punta la Cueva, perteneciente a la cadena Islazul, ubicado en el interior de la bahía de Cienfuegos, con un total de 65 habitaciones.

Medios incluidos al servicio del complejo hotelero Rancho Luna – Faro Luna:

- Un hobby cat
- Una tabla de vela windsurf
- Cuatro bicicletas acuáticas cuatro plazas
- Un kayak dos plazas
- Dos kayaks una plaza
- Diez juegos de snorkeling

Medios incluidos al servicio del hotel Punta la Cueva:

- Cuatro bicicletas acuáticas cuatro plazas
- Un kayak dos plazas
- Dos kayaks una plaza
- Dos botes con remos

Este producto se encuentra en etapa de declive, los clientes no hacen mucho uso de los medios incluidos al servicio y a pesar de haber estado incluido en el presupuesto no funcionaron los puntos náuticos del hotel Punta la Cueva así como el propio de la marina que no se logró su comercialización y estuvo deprimido todo el año.

2.3.2 Análisis económico de la actividad comercial

La entidad con respecto al año 2008 / 2009 creció en ingresos, sin embargo decreció en la totalidad de clientes atendidos, debido al aumento del ingreso per cápita por cliente contribuyendo así a una mejor eficiencia. El plan aprobado por la Casa Matriz a la sucursal fue atender a unos 40 000 clientes en todas sus actividades, pero al finalizar el año solamente se pudieron atender 24 158 clientes para un 60.3 % de cumplimiento, ingresando en miles de pesos 690.1 CUC (peso convertible) y unos 764.3 MMT (miles de pesos en moneda total), sin pérdidas.

La AAVV Cubanacán Cienfuegos continúa siendo el principal emisor de clientes por años, creció con respecto al año 2008 para un 18,2 % de las ventas; seguido por Cubatur que decrece, representando sus ventas en el año 2009 un 4,2% y por último Havanatur que también crece con respecto al año 2008 y sus ventas representan un 2,2%. Las ventas propias representan el 22,6% y otras agencias y operadores el 53,8% del total de clientes atendidos. Las actividades de Servicios de Marina y Vida a Bordo no son trabajadas por las AAVV nacionales, en el caso de la Vida a Bordo son responsables de las gestiones las compañías: Platten Sailing Cuba, Blue Sail Caribe y Kewmnt Invest que realizan la comercialización directamente con los clientes **anexo 18**.

A pesar de incrementar los ingresos con respecto al año 2008 el aprovechamiento de las capacidades es muy bajo y decrece, los comportamientos son similares pero decrecieron en un 1,68%. Para un mejor análisis de los resultados ver **anexo 19**.

La Sucursal cuenta con una reserva grande instalada para continuar incrementando los resultados actuales, si explotaran al 50% las capacidades instaladas los resultados y la eficiencia se duplicarían, por lo que se debe trabajar más en las actividades de paseos, excursiones y buceo, con potenciales reales instalados.

2.3.3 Niveles de satisfacción de los clientes

Años atrás la sucursal aplicaba encuestas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios ofertados, estas eran enviadas desde la Casa Matriz pero ya no se realizan, solamente existen en el Operativo oficina donde se reciben a los clientes enviados por las AAVV y a los clientes directos que pueden comprar cualquier producto que se oferte, en el Centro de Buceo y en los barcos para excursiones, el libro de atención al cliente donde reflejan sus opiniones y su sentir y teniendo en cuenta las mismas se trabaja.

Actualmente la mayoría de los clientes se marchan satisfechos con los servicios ofertados, solo en ocasiones les incomoda la situación con la tienda por las regulaciones aduaneras.

2.3.4 Personal de ventas

En la actualidad es de suma importancia la preparación del personal para la venta directa con el cliente, este debe ser capaz de lograr que el mismo se interese por el producto y accione la compra, satisfaciendo sus necesidades y las de la empresa: lograr una venta que pueda repetirse.

La sucursal cuenta con un personal capacitado y preparado en varios idiomas para la atención al cliente y en algunos casos la venta a clientes directos en el Operativo y en la tienda.

Los marineros de los barcos para excursiones y los instructores del Centro de Buceo Rancho Luna-Faro Luna también se encuentran capacitados para la atención a los clientes y el recibo del pago por el producto y/o servicio comprado ya sea mediante las AAVV o directamente.

2.4 Definición de las fortalezas y debilidades de la Sucursal Marina Marlin S.A. Cienfuegos

A partir del análisis realizado anteriormente se definieron las fortalezas y debilidades con que cuenta la sucursal las cuales se presentan a continuación.

Fortalezas

1. Personal de ventas calificado, con excelentes conocimientos de las actividades que se realizan y preparados en idioma.
2. Operaciones náuticas de vida a bordo con empresas extranjeras establecidas en el mercado internacional para esta actividad y encargado de su comercialización.
3. Rentabilidad de la empresa.
4. Embarcaciones propias para el desarrollo de los producto paseos, excursiones y buceo.
5. Aprobación del presupuesto para la reparación del Centro de Buceo.
6. Buenas relaciones con las Agencias de Viajes en especial Viajes Cubanacán.

Debilidades

1. Deficiente gestión comercial de los productos y/o servicios que se ofertan.

2. Disminución de las ventas e incumplimiento del plan establecido con respecto al número de clientes que debían ser atendidos.
3. Inestabilidad de los aseguramientos de mercancías en la tienda Shipchandler y ferretería.
4. Deterioro del Centro de Buceo y malas condiciones técnicas de los equipamientos que requiere el desarrollo de la actividad.
5. Malas condiciones técnicas de las torretas que se encuentran ubicadas en el muelle.
6. No existencia y aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes.
7. Desaparición del producto pesca en la sucursal.
8. Fase de estancamiento de los puntos náuticos en los hoteles durante todo el año 2009.

2.5 Análisis externo

El análisis externo permite conocer los factores no controlables por la entidad que pueden estar limitando el desarrollo de la misma, así como las políticas de la Casa Matriz, MINTUR y de la Aduana, la situación actual de la economía mundial y del país, el desarrollo tecnológico, la competencia entre otros. Determinando oportunidades que en gran medida se pueden aprovechar y con el objetivo de atenuar las posibles amenazas.

2.5.1 Análisis del macroentorno

El macroentorno es un conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento del destino, marcan pautas e influencias importantes en él y en su posterior desarrollo (Acevedo, 2002; citado en León, 2009). En este caso las incidencias no serían sobre el destino sino sobre una entidad, campo de la investigación.

2.5.1.1 Políticas del MINTUR, de la Aduana y Capitanía de Puerto

Es de gran interés para el país y para el gobierno cubano que el turismo continúe desarrollándose y que alcance mayor auge. El Ministerio del Turismo es el encargado principal del cumplimiento de esta tarea, para ello se trabaja sobre políticas establecidas por las que se rigen las entidades, la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos no está exenta de ellas teniendo como principal misión para este año 2010, según la delegada del MINTUR en Cienfuegos lograr incrementar las ventas de los productos que se ofertan en el destino para llenar los asientos a riesgos de los aviones y contribuir al cumplimiento del plan establecido de visitantes al país de este año en conjunto con las demás

entidades.

Atentan con el desarrollo de la marina las políticas establecidas por Capitanía de Puerto debido a la Ley de Ajuste Cubano al no permitir que los cubanos aborden embarcaciones marítimas turísticas y el disfrute de los servicios que se prestan. Otra limitante es la política establecida por la Aduana, estableciendo límite para el desembolso de dinero de los clientes en las tiendas Shipchandler pues solo se puede vender por cliente hasta 100 CUC, superior a esta cifra hay que pedir autorizaciones que dilatan y hacen deficiente el servicio que se presta, existiendo en muchas ocasiones insatisfacción por parte de los clientes atentando contra los planes de ingresos.

2.5.1.2 Desarrollo tecnológico y equipamientos de marinas

En la actualidad a nivel mundial existe gran desarrollo tecnológico, el uso del Internet se ha hecho imprescindible para todos. Las personas desde sus casas pueden mantenerse informados, seleccionar lo que deseen y estar en contacto con otras personas u entidades. La mayoría de las empresas también cuentan con este desarrollo que se les hace vital en su búsqueda de información para mantenerse actualizados de cómo se mueve el mundo y en el turismo que desean las personas para así pronosticarse y trabajar en función de los mismos mediante estudios de mercados, además de establecer contactos directos con los clientes.

El Grupo Empresarial Náuticas y Marinas Marlin S.A cuenta con una página Web que desde cualquier parte de mundo se puede acceder a ella, obtener información y establecer contactos vía on-line de todas las marinas y servicios que se ofertan en el país, solo se puede establecer contacto con la Casa Matriz, las sucursales no están autorizadas a vender on-line. Las empresas deben de contar con los mejores equipamientos para su desarrollo. La sucursal Cienfuegos años atrás contaba con equipamientos de última tecnología pero estos se han ido deteriorando y a la mayoría no se les compró piezas de repuesto, por lo que se han encarecido los mismos fundamentalmente para el desarrollo del producto buceo y de servicios de marina.

2.5.1.3 Plano económico mundial y de Cuba

El mundo transita por momentos difíciles donde se agudiza cada día la crisis económica-financiera. Las personas pierden sus empleos, se encuentran sujetos al contagio de enfermedades y/o pandemias y los precios de los alimentos se elevan. A lo largo de 2009 la crisis económica global se hizo sentir en el turismo internacional, aunque con impactos

mixtos en los destinos, a lo que se suma la inseguridad en torno a la pandemia de la gripe por Influenza A (H1N1).

Aunque se estimó según la Organización Mundial del Turismo (OMT) que los arribos de turistas internacionales disminuyeran un 4% en el 2009, los resultados para el mismo en su conjunto no fueron tan decepcionantes como se había previsto, las perspectivas han mejorado, con una previsión de crecimiento de entre el 3% y el 4% para el 2010 (Barómetro OMT, 2010)

Sin duda se trata de un resultado decepcionante para un sector acostumbrado al crecimiento continuo y como en crisis anteriores, en 2009 los consumidores tendieron a viajar a lugares más próximos a sus hogares.

El turismo interno ha resistido a la crisis mejor e incluso ha registrado un crecimiento significativo en varios destinos, a menudo con el apoyo de medidas específicas de los gobiernos dirigidas a potenciar esta tendencia. Este fue el caso, entre otros muchos países, de Brasil, China y España, donde el mercado nacional, que representa una cuota importante del total de la demanda, ha contribuido a compensar parcialmente el declive del turismo internacional (OMT, 2010).

Cuba durante el año que finalizó se desarrolló haciendo frente a la crisis económica-financiera global, la caída histórica del precio del níquel, la hostilidad del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos y los daños acumulados de los huracanes del 2008, tomando medidas para no incurrir en grandes daños. El sector turístico no se vio tan afectado con esta situación, considerada Cuba como un destino seguro las personas deciden realizar el viaje, de ahí que en el cierre de diciembre se había sobre cumplido el plan de visitantes propuesto para el 2009, pero sin embargo se decreció con respecto al nivel de ingresos, la mayoría de los turistas no desembolsaron dinero en opcionales ajenas al paquete turístico provocado por el cambio de moneda, varias monedas extranjeras se han visto devaluadas frente al CUC y las opcionales se vuelven más caras desde el punto de vista del cliente, de ahí la necesidad de que las entidades turísticas trabajen por una mejor gestión y comercialización de su ofertas teniendo siempre presente la relación calidad-precio.

2.5.2 Análisis del microentorno

Con respecto al análisis del microentorno se tendrá en cuenta los principales elementos o

factores que inciden de forma directa sobre la entidad y la competencia según la Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid (ESEM), 2000.

2.5.2.1 Políticas de la Casa Matriz

Para el funcionamiento de la sucursal es de estricto cumplimiento regirse a partir de las políticas establecidas por la Casa Matriz además de las anteriormente mencionadas, en especial el área comercial. Existen los lineamientos para la comercialización Grupo Empresarial MARLIN S.A comprendido del 1ero de noviembre del 2007 al 31 de octubre del 2010. En este se establecen los precios fijos mínimos, públicos (minoristas) y netos (mayoristas) para los productos, los que por lo general son superiores a los precios mínimos establecidos por el país para los productos náuticos. La entidad debe elaborar y entregar a la dirección económica del Grupo Empresarial el Tarifario de Precios Públicos el 1ro de de septiembre de cada año y después de un análisis de los mismos es aprobado y puesto en vigor a partir del 1ro de noviembre del propio año. Los precios se establecen para una temporada única y durante la temporada de baja se hacen ofertas especiales que serán aprobadas por el presidente del Grupo Empresarial.

Los Shipchandler solo pueden ofertar servicios a los yatistas que en sus embarcaciones procedentes del exterior se encuentran atracadas en las marinas internacionales y los que compran el producto vida a bordo, rigiéndose por lo que se estipula en la Regulación correspondiente de la dirección del Grupo, los precios de los productos que se ofrecen.

2.5.2.2 Canales de distribución

La sucursal tiene firmados contratos con las principales AAVV del país, los cuales fueron contratos renovados a las nuevas condiciones y precios para la venta en plaza principalmente, teniendo en cuenta que tipo de clientes que la visitan y cuáles son sus preferencias y niveles adquisitivos.

En el Destino Turístico Cienfuegos operan las AAVV Cubanacán, Cubatur y Havanatur, todas mantienen relaciones de trabajo con la marina. Todas con buroes de ventas en los hoteles de la ciudad (La Unión y Jagua) que operan con una estancia promedio muy baja y en el Complejo Hotelero Rancho Luna – Faro Luna, único de sol y playa con una estancia promedio de 7 días, además tienen buroes de ventas en el centro de la ciudad cubriendo la principal línea de recorrido de los clientes que visitan el polo. También se extienden estos contratos a las Casas Matrices de estas AAVV y otras que no están

presentes en el mismo, con el objetivo de que incluyan en sus circuitos las actividades de paseos.

Las agencias con las que mantienen contratos son las siguientes: Viajes Cubanacán, Cubatur Viajes, Havanatur S.A., Cubamar, Gaviota Tour, Viajes San Cristóbal, Viajes Paradiso.

Además existen contratos entre la Empresa MARLIN y las AAVV nacionales para la venta y promoción en el exterior del producto náutico de turismo especializado de buceo y pesca a pesar de no ofertar la pesca en la sucursal a partir de este año, se mantienen contratos de vida a bordo con los operadores Platten Sailing Cuba (11 naves), Blue Sail Caribe (7 naves) y Kewmont (2 naves), continúan los contratos comerciales entre la marina y el Hotel de playa Rancho Luna, para la operación de un punto náutico.

No existen contratos marcos de facilidades de marina para promocionar la venta de los servicios a nivel internacional.

2.5.2.3 Competencia

Realizando un análisis de la competencia a partir de la técnica propuesta por ESEM (2000). Se determina que la sucursal no cuenta con una competencia en el destino Cienfuegos, por ser la única existente en el mismo, pero a nivel de destino Cuba sí, caracterizando la misma:

Competidores superiores

La Marina Marlin S.A Dársena Varadero perteneciente al mismo Grupo Empresarial Náuticas y Marinas MARLIN S.A, comercializa la náutica recreativa y el turismo náutico especializado, en el cual han alcanzado un gran desarrollo fundamentalmente en los productos pesca y vida a bordo; cuentan con catamaranes, veleros monocasco y yates, además de tripulaciones experimentadas en la actividad, pues la mayoría de ellos han trabajado anteriormente para las compañías de charters que han estado basificadas en Cuba. Dispone de una flota para la pesca deportiva de más de 15 embarcaciones, por lo que son líderes de este producto en el polo y a pesar de las acciones del bloqueo económico impuesto por los EEUU, ha creado condiciones para prestar servicios al yatismo, contando con un Puerto Internacional.

La Marina Hemingway perteneciente al mismo Grupo Empresarial Náuticas y Marinas MARLIN S.A; brinda servicios de excursiones en yates o catamaranes incluido vida a bordo, lanchas de pesca y otros medios náuticos, garantizando además a los yatisas

servicios de atraque y fondeo con una capacidad para 400 atraques, comunicaciones, comisaría, reparaciones y mantenimiento, abastecimiento de combustible y avituallamiento, agua y electricidad, trámites migratorios y aduaneros, alojamiento, opciones de recreación y pesca deportiva como la Pesca de la Aguja Ernest Hemingway que favorecido por la corriente del Golfo al norte de la región occidental, cada año reúne a un centenar de deportistas de todo el mundo.

Competidores inferiores

La sucursal debe tener en cuenta al Grupo de Turismo Gaviota S.A que administra cinco marinas y casi una decena de centros de buceo, ofreciendo a los amantes del mar una gama de productos y servicios capaces de satisfacer los gustos más exigentes.

En Pinar del Río operan dos marinas Gaviota: Cabo San Antonio, en Playa Las Tumbas y María La Gorda, en la Reserva Natural de Cabo Corrientes, Península de Guanacabibes. Además de la Marina Varadero en la Península de Hicacos, la Marina Gaviota Cayo Santa María en Cayo Las Brujas y la Marina Internacional Puerto de Vita en la costa holguinera; garantizando excursiones en catamarán de día completo y medio día, renta de embarcaciones exclusivas, pesca a la vara, buceo (cursos, paquetes y excursiones), vida a bordo (oferta overnight, una semana y más), servicios para el yatismo internacional, puntos náuticos de playa (disponibles en los hoteles del Grupo Gaviota), mantenimiento y reparación a embarcaciones y servicios gastronómicos.

Luego de varios años de preparación, la División de Marinas Gaviota se halla en un importante proceso de expansión asumiendo un conjunto de acciones como: desarrollo de Marina Gaviota Varadero como Puerto Internacional, adquisición de nuevas embarcaciones con tecnología de punta, ampliación y desarrollo de Cayo Santa María - Cayo Coco, desarrollo del producto buceo con la apertura de nuevos centros y escuelas de buceo y comercialización del producto Vida a bordo (Presentación del producto náutico Cuba en la Feria Internacional 2006)

2.5.2.4 Segmentos del mercado

Los segmentos de mercado que recibe la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos provienen generalmente de los países europeos, con gran interés por la náutica y en especial por el disfrute de los recursos y atractivos del Turismo Náutico en Cienfuegos y la imagen de la marina. Contactados por las AAVV y clientes directos que se encuentran en los hostales. Mostrándose según el producto ofertado los segmentos de mercado con

los que opera la sucursal, siendo clientes repitentes en su mayoría **anexo 20**. En el caso del producto Vida a Bordo que es comercializado por las compañías extranjeras se muestran en el **anexo 21**, los mercados con los que trabajan se siendo Alemania el principal.

Canadá, principal mercado emisor de turista a Cuba, no es un mercado de significancia para la sucursal, arribando al destino Cienfuegos canadienses en su mayoría de la tercera edad, con ingresos bajos que compran los paquetes turísticos con todo incluido para el Hotel Rancho Luna y con escasos ingresos de bolsillo para la compra de opcionales.

2.6 Definición de oportunidades y amenazas del entorno de la Sucursal Marina Marlin S.A. Cienfuegos

El análisis del macro y micro entorno permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la sucursal campo de estudio:

Oportunidades

1. Aumento del Turismo Internacional en el destino Cuba.
2. Bahía con excelentes condiciones naturales para el refugio de las embarcaciones y para el desarrollo de los servicios de marina internacional.
3. Posibilidad de firmar nuevos contratos con compañías extranjeras.
4. Distancia de navegación corta para acceder a los puntos de buceo.
5. Buen estado de conservación de los corales.
6. Interés de las Agencias de Viajes por establecer y mantener contratos con la sucursal.
7. Ubicación en el centro del país que permite acceder con mayor facilidad a otros lugares de interés en oriente y occidente.

Amenazas

1. Crisis económica-financiera global.
2. Incremento de enfermedades y de la gripe por Influenza A (H1N1).
3. Insuficiente gestión comercial por parte de las Agencias de Viajes nacionales en el exterior para la venta de los productos y/o servicios náuticos de la marina en especial el producto buceo.
4. Bloqueo económico y leyes impuestas por el gobierno de los EEUU.

5. Autoridades portuarias con restricciones que afectan el desarrollo de la actividad náutica y de marina internacional.
6. Predominio de un mercado canadiense en el destino Cienfuegos de la tercera edad, ingresos bajos y con escasos ingresos de bolsillo para la compra de opcionales.
7. Competencia generada por Marinas en el destino Cuba.
8. Retraso de los circuitos que visitan la ciudad de Cienfuegos.
9. Devaluación de la moneda de los principales mercados emisores.
10. Desaparición de peces grandes en los puntos de buceos que impiden su contemplación.

2.7 Análisis estratégico

Se realizó el análisis DAFO según el método de impactos cruzados (Martínez, 2009) después de establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno interno y externo de la sucursal con el objetivo de determinar la posición competitiva y definir las estrategias para dar solución a los problemas encontrados **anexo 22**.

Los resultados de la matriz muestran que la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos se encuentra en el cuadrante de alto riesgo o supervivencia, poniendo en evidencias las amenazas que la hacen más vulnerable en consecuencia con las debilidades que la caracterizan. Donde se hace de suma importancia la diversificación de la cartera de productos llevando a cabo estrategias de optimización para el desarrollo selectivo ya que se ofrecen grandes oportunidades para su evolución previsible, mediante un estudio de marketing profundizado.

Problema estratégico: Mientras exista una disminución de las ventas de los productos y/o servicios náuticos que se ofertan en la sucursal así como una deficiente gestión comercial de los mismos, unido al predominio de un mercado canadiense en el destino Cienfuegos de la tercera edad, de bajos ingresos y con escasos ingresos de bolsillo para la compra de opcionales y autoridades portuarias con restricciones que afectan el desarrollo de la actividad náutica y de marina internacional no se podrá aprovechar el aumento del Turismo Internacional en el destino Cuba a pesar de poseer una bahía con excelentes condiciones naturales para el desarrollo del turismo náutico en el centro del país.

Solución estratégica: Mediante una mejor planificación de la actividad comercial de la sucursal, considerando el personal de ventas con excelentes conocimientos de las actividades que se realizan y la rentabilidad de la empresa, se podrá aprovechar el aumento del Turismo Internacional en el destino Cuba y las condiciones naturales de la bahía para el refugio de las embarcaciones y para el desarrollo de los servicios de marina internacional; a pesar de la influencia de la crisis económica-financiera global, las restricciones de las autoridades portuarias que afectan el desarrollo de la actividad y el predominio de un mercado canadiense en el destino Cienfuegos de la tercera edad, de bajos ingresos y con escasos ingresos de bolsillo para la compra de opcionales.

2.8 Conclusiones del segundo capítulo

1. Las ventas de los productos y/o servicios de la Sucursal Marina Marlin S.A así como los clientes atendidos han disminuido con respecto al plan establecido.
2. El Centro de Buceo se encuentra deteriorado y en malas condiciones técnicas los equipamientos que requiere el desarrollo de la actividad, provocando desinterés a los clientes y que este producto se encuentre descomercializado.
3. Interés de las Agencias de Viajes del destino por establecer y mantener contratos con la sucursal.
4. Con la realización del diagnóstico externo e interno y análisis el matricial DAFO, se determinó que el campo de estudio se encuentra en el cuadrante de alto riesgo o supervivencia, donde se ponen en evidencias las amenazas que la hacen más vulnerable en consecuencia con las debilidades que la caracterizan.
5. Existe la necesidad de una mejor planificación de la actividad comercial de la sucursal haciendo uso de herramientas de gestión (plan de marketing) que permitan incrementar las ventas para los años 2010-2011.

Capítulo 3

Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para la Sucursal Marina Marín S.A Cienfuegos

CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA LA SUCURSAL MARINA MARLÍN S.A CIENFUEGOS

3.1 Introducción

En la actualidad las empresas turísticas actúan en un mercado altamente competitivo y en un entorno cambiante debido a las nuevas tecnologías, de ahí la importancia que todas las decisiones que se tomen con respecto a las acciones de marketing no sean al azar sino planificadas.

El presente capítulo tiene como objetivo la elaboración de un plan de marketing según un procedimiento científicamente fundamentado, para una mejor planificación de la actividad comercial en la sucursal.

3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing en la Marina MARLIN S.A Cienfuegos

A partir del análisis realizado en el capítulo 1 de los procedimientos existentes para la elaboración de planes de marketing, se selecciona como el procedimiento que más se ajusta a las condiciones actuales de la Sucursal Marina Marlin S.A. Cienfuegos, el propuesto por Iglesias et al. (2007), debido a la secuencia y análisis de pasos que desarrolla el cual es a fin con la especialización que tiene este tipo de instalaciones turísticas, por lo que se procede por parte de la autora a la aplicación del mismo para el desarrollo del Plan de Marketing en dicha marina para el período comprendido entre julio del 2010 a junio del 2011.

FASE DE ANALISIS

La fase inicial del procedimiento consta de un análisis de la situación y de las circunstancias internas como externas que rodean la empresa y los productos y/o servicios de la misma, para determinar fortalezas y debilidades contribuyendo al diagnóstico interno y las oportunidades y amenazas en el diagnóstico externo y el análisis estratégico mediante la matriz DAFO por impactos cruzados los cuales ya fueron abordados en el capítulo anterior en los epígrafes 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7.

Retomando a continuación de forma resumida los de mayor impacto y el análisis realizado.

Fortalezas

1. Personal de ventas calificado, con excelentes conocimientos de las actividades que se realizan y preparados en idioma.

2. Rentabilidad de la empresa.
3. Operaciones náuticas de vida a bordo con empresas extranjeras establecidas en el mercado internacional para esta actividad y encargado de su comercialización.

Debilidades

1. Deficiente gestión comercial de los productos y/o servicios que se ofertan.
2. Disminución de las ventas e incumplimiento del plan establecido con respecto al número de clientes que debían ser atendidos.
3. Desaparición del producto pesca en la sucursal.
4. Fase de estancamiento de los puntos náuticos en los hoteles durante todo el año 2009.

Oportunidades

1. Aumento del Turismo Internacional en el destino Cuba.
2. Bahía con excelentes condiciones naturales para el refugio de las embarcaciones y para el desarrollo de los servicios de marina internacional.
3. Posibilidad de firmar nuevos contratos con compañías extranjeras.
4. Interés de las Agencias de Viajes por establecer y mantener contratos con la sucursal.

Amenazas

1. Crisis económica-financiera global.
2. Autoridades portuarias con restricciones que afectan el desarrollo de la actividad náutica y de marina internacional.
3. Predominio de un mercado canadiense en el destino Cienfuegos de la tercera edad, ingresos bajos y con escasos ingresos de bolsillo para la compra de opcionales.
4. Bloqueo económico y leyes impuestas por el gobierno de los EEUU.
5. Competencia generada por Marinas en el destino Cuba.

Por lo que se concluyó que la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos se encuentra en el cuadrante de alto riesgo o supervivencia, poniéndose en evidencias las amenazas que inciden en su vulnerabilidad y las debilidades que la caracterizan, debiendo la entidad hacer frente a esta situación mediante una correcta planificación que permita la diversificación de la cartera de productos llevando a cabo estrategias de optimización para el desarrollo selectivo.

FASE ESTRATEGICA

Para el establecimiento de la estrategia se debe integrar elementos claves del marketing tales como:

Ventajas competitivas: elementos fuertes y superiores con que se cuenta que la hacen diferente a la competencia, siendo en la sucursal:

- Bahía con excelentes condiciones naturales para el refugio de las embarcaciones y para el desarrollo de los servicios de marina internacional.
- Situación geográfica en el centro sur del país que permite acceder con mayor facilidad a otros lugares de interés en oriente y occidente y realizar el producto vida a bordo sin limitantes.
- Instalaciones y servicios de marina dentro del perímetro de la ciudad de Cienfuegos.
- Una barrera coralina con imagen a nivel internacional, que resulta atractiva para los practicantes del buceo.

Posicionamiento: manera que los consumidores perciben el producto que se les ofrece en relación con los productos de la competencia, lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores.

- Marina internacional en el centro-sur de la isla que posee una bahía con excelentes condiciones para el desarrollo del Turismo Náutico.

Público objetivo: segmentos de mercado hacia los que una empresa se va a dirigir y centrar sus acciones, con un profundo conocimiento de los mismos. Siendo de gran importancia que de los diferentes tipos de públicos objetivos hacia los que una empresa puede dirigir sus esfuerzos, debe escoger aquellos que se adapten más a la oferta y para los que las inversiones que se realicen tengan la máxima operatividad.

- Europeos que viajan en familias, parejas y grupos de amigos, con un predominio de edad 40-60 años y niveles de gasto medio-alto motivados por hacer Turismo Náutico.

Estrategia general:

A partir del incremento del turismo internacional en el destino Cuba satisfacer las necesidades de los mercados europeos motivados por hacer Turismo Náutico, que viajan en familias, parejas y grupos de amigos, con un predominio de edad 40-60 años y niveles de gasto medio-alto; buscando posicionarse como Marina Internacional en el centro-sur de la isla que posee una bahía con excelentes condiciones para el desarrollo de esta modalidad; basados en la situación geográfica centro-sur del país que permite

acceder con mayor facilidad a otros lugares de interés en oriente y occidente y realizar el producto vida a bordo sin limitantes; instalaciones y servicios de marina dentro del perímetro de la ciudad de Cienfuegos y una barrera coralina con imagen a nivel internacional, que resulta atractiva para los practicantes del buceo.

Objetivos estratégicos:

Al definir estos objetivos se tuvo en cuenta los propuestos por la Casa Matriz.

1. Alcanzar la cifra de 25 mil clientes atendidos.
2. Lograr 735 mil CUC de ingresos y 404.3 mil CUC de utilidades.
3. Lograr aprovechamiento de la capacidad disponible de la flota un 30%.
4. Mejorar de forma continua el producto turístico náutico, garantizando la ejecución 5 mil 642 CUC destinados para inversiones, reptaciones capitales y reposición de equipos.
5. Lograr un nivel de satisfacción de los clientes un 90% según encuestas.
6. Mantener un 95% el interés por los productos y/o servicios en el mercado europeo.
7. Despertar interés en el mercado canadiense que visita el destino Cienfuegos en las opcionales náuticas en un 50%.
8. Garantizar la efectividad de las acciones de comunicación ejecutando el 100 % del presupuesto aprobado a la promoción y la comunicación.

Estrategias específicas del Mix de marketing

Las estrategias son los caminos de acción que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía (Muñiz, 2008).

Se hace necesario en esta fase que las estrategias, según las variables del mix de marketing y el plan de acciones a llevar a cabo sean desarrolladas por productos y/o servicios debido a las etapas del ciclo de vida en que se encuentran, solo se tendrá en cuenta el producto vida a bordo unido al servicio de marina pues están estrechamente relacionados y las compañías extranjeras se encargan de su comercialización y ambos son los productos estrellas de la sucursal.

Producto: Servicio de marina y vida a bordo (crecimiento)

Producto

- Sensibilizar a las autoridades portuarias para que cumplan con su trabajo de la mejor forma tanto para los clientes como para los trabajadores.
- Mejorar las condiciones de ventas del Shiphandler.
- Brindar el servicio al yalista de venta de alimentos y bebidas ligeras en la propia marina.

Precio

- Revisar frecuentemente los precios establecidos y realizar cambios oportunos según la situación que presenten en los mercados.
- Garantizar que se cumpla adecuadamente la relación calidad-precio.

Comunicación

- Velar que se de a conocer los servicios que se ofertan en los principales mercados emisores al destino Cuba por parte de la Casa Matriz.
- Brindar atención especial a clientes repitentes, VIP (Very Important Person), grupos de familiarización y turoperadores.
- Lograr que las compañías extranjeras con sus campañas publicitarias capten la mayor cantidad de clientes posibles.

Distribución

- Mantener las relaciones de trabajo existentes con las compañías extranjeras y lograr nuevos contratos.
- Establecer contactos directos con clientes a pesar de no poder vender on line.
- Abogar por la aprobación de la venta de los producto y/o servicios por vía on line

Producto: Buceo (declive)

Producto

- Brindar el producto que satisfaga las demandas, exigencias y necesidades de los clientes.
- Lograr la prohibición de la pesca en la zona próxima a los puntos de buceo y obtener la aprobación de una nueva zona bajo régimen especial.
- Crear cursos combinados de buceo y clases de español.

Precio

- Mantener los precios históricos de buceo.

- Establecer precios de paquete buceo de conjunto con los hoteles y hacer ofertas para grupos por una o dos semanas.

Comunicación

- Lograr que el producto se conozca de manera que se genere inducción de compra, traducida en un aumento de clientes por atender.
- Promocionar el producto en el mercado canadiense con las escuelas y tiendas de buceo.

Distribución

- Mantener y fortalecer las relaciones existentes con la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos.
- Ampliar la contratación con las Agencias de Viajes en el exterior.

Producto: Paseos y excursiones (madurez)

Producto

- Tener condicionada las embarcaciones para el desarrollo del producto.
- Ofrecer y mantener animación y música a bordo de las embarcaciones.
- Actualizar la cartera de productos, eliminando los que no se venden o sea los de poca rotación.

Precio

- Garantizar que se cumpla adecuadamente la relación calidad-precio.
- Mantener precios únicos para todos los paseos y excursiones excepto los open bar (bar abierto).

Comunicación

- Lograr que el producto sea conocido por los clientes de tránsito que se encuentran en el destino y en los hostales.
- Hacer campañas publicitarias en cada buró de venta de las Agencias de Viajes.

Distribución

- Establecer mejores relaciones con la Agencia de Viajes Gaviota Tour en el destino Cayos de Villa Clara.
- Exigir por el cumplimiento de los contratos establecidos con las Agencias de Viajes Receptivas.

Producto: Playa (declive)

Producto

- Mejorar el estado técnico de equipos y medios en operación.
- Lograr incorporar puntos náuticos en los campismos.
- Incorporar valores añadidos para despertar el interés de los clientes hospedados en los hoteles.

Precio

- Garantizar que se cumpla adecuadamente la relación calidad-precio.

Comunicación

- Lograr que los clientes en los hoteles conozcan y se informen de las actividades en puntos náuticos de la playa.
- Brindar a los clientes información fiable, suficiente, detallada y actualizada de las ofertas.

Distribución

- Mantener relaciones con los hoteles en los que se encuentran ubicados los puntos de playa o náuticos.
- Velar por el cumplimiento de lo establecido en los contratos con los hoteles.

FASE OPERATIVA

Se detallan la forma en que se llevarán a cabo las estrategias específicas anteriormente planteadas a través de un plan de acción a ejecutar, estos planes para su mejor efectividad deben tener claramente definidos el responsable y la fecha prevista para su cumplimiento, quedando esta fase recogida en el plan de marketing de la Sucursal Marina Marlin S.A. Cienfuegos según aparece reflejado en la tabla 1.

Tabla 1. Plan de acciones

No	Variables del Mix de Marketing	Acciones por producto	Responsable	Fecha de cumplimiento
Producto servicio de Marina y Vida a Bordo				
1	Producto	Realizar un encuentro con representantes de las autoridades portuarias para analizar la importancia del buen trato al cliente y a los trabajadores.	-Comercial -Director	Agosto 2010
2	Producto	Lograr un acuerdo con las autoridades portuarias que permita la compra a los clientes de más de 100 CUC en la tienda sin pedir autorización.	-Director -Comercial -Casa Matriz	Agosto 2010
3	Producto	Garantizar los aseguramientos al 100% de mercancías directos del suministrador, para mantener el stock del Shipchandler lleno, con agua embotellada, vinos, rones, cervezas nacionales e importadas, jugos varios, cárnicos, lácteos y otros productos demandados.	-Aseguramiento	Permanente
4	Producto	Actualizar las licencias, certificados, permisos para la navegación y otros documentos necesarios para mantener abiertos los servicios y operaciones de puerto.	-Consejo de dirección	Permanente
5	Producto	Lograr la compra de una freidora que permita la venta de alimentos ligeros en el bar así como utensilios para ofrecer el servicio.	-Director -Económica -Casa Matriz -Aseguramiento	Octubre 2010
6	Producto	Analizar los resultados positivos y negativos de las operaciones de vida a bordo para que estas sigan creciendo en barcos incorporados y servicios	-Economía -Comercial	Mensualmente

No	Variables del Mix de Marketing	Acciones por producto	Responsable	Fecha de cumplimiento
		solicitados.		
7	Producto	Mantener las condiciones y prestaciones actuales de los atraques de la Marina y base del Club Cienfuegos.	-Inversiones -Dirección.	Permanente
8	Precio	Comprobar si se ajusta la situación económica de los mercados con los precios fijados.	-Casa Matriz -Comercial	Temporada de invierno (alta) Temporada de verano (baja)
9	Precio	Brindar servicios que estén acordes a las exigencias de los clientes y al los servicio que se promete ofrecer.	-Comercial	Permanente
10	Comunicación	Enriquecer periódicamente los sitios Web que promocionen los servicios, con todos los atractivos y oferta complementaria que se puede encontrar en la marina.	-Comercial -Casa Matriz	Permanente
11	Comunicación	Preparar un plan de atención especial para clientes VIP y de larga estancia así como a grupos de familiarización y turoperadores.	-Comercial	Enero 2011
12	Comunicación	Obsequiar a los clientes repitentes y de larga duración souvenirs como recuerdo de la estancia en el destino Cienfuegos.	-Comercial -Económica	Octubre 2010
13	Comunicación	Proporcionar información necesaria a las compañías extranjeras sobre los servicios de marina para las campañas publicitarias en el exterior.	-Comercial	Permanente
14	Distribución	Reconocer el trabajo que realizan las compañías extranjeras haciendo huso de los recursos humanos de la sucursal.	-Director -Comercial	Permanente
15	Distribución	Lograr la aprobación por la Casa Matriz de nuevos contratos con compañías	-Comercial	Septiembre 2010

No	Variables del Mix de Marketing	Acciones por producto	Responsable	Fecha de cumplimiento
		extranjeras interesadas en invertir capital en la sucursal.		
16	Distribución	Hacer uso del internet para ofrecer información a los contactos con clientes directos.	-Comercial	Permanente
17	Distribución	Demostrar a la Casa Matriz mediante un estudio de factibilidad los beneficios de poder vender on line desde la sucursal.	-Director -Económica -Comercial	Septiembre 2010
Producto Buceo				
18	Producto	Reparar el Centro de Buceo ubicado en Rancho Luna-Faro Luna.	-Inversiones	Septiembre 2010
19	Producto	Reponer los medios que se necesitan para la realización de inmersiones que se encuentran en mal estado técnico.	-Inversiones -Director	Septiembre 2010
20	Producto	Revisar periódicamente las opiniones recogidas en el libro del cliente.	-Comercial -Jefe de área del Centro Buceo	Mensualmente
21	Producto	Crear paquetes en conjunto con los prestatarios que incluyan <u>transfer in/out</u> + hotel + centro de buceo, para una semana con opcionales de inmersiones nocturnos, excursiones de buceo a cayos y barcos sumergidos e inmersiones a cavernas y cuevas.	-Comercial	Enero 2011
22	Producto	Informar al departamento del CITMA que los peces grandes en las zonas cercanas a los puntos de buceo se encuentran en peligro de extinción dado por la pesca furtiva.	-Comercial	Agosto 2010
23	Producto	Preparar a los instructores de buceo para que impartan clases de español a los	-Recursos Humanos	Octubre 2010

No	Variables del Mix de Marketing	Acciones por producto	Responsable	Fecha de cumplimiento
		clientes que así lo deseen.		
24	Precio	Realizar estudios de mercado para determinar cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto.	-Comercial	Permanente
25	Precio	Fijar precios de paquetes en conjunto con los prestatarios según costos.	-Comercial	Noviembre 2011
26	Precio	Contactar escuelas, tiendas y clubes de buceo para ofrecer directamente precios paquetes de de inmersiones para grupos.	-Comercial	Mensualmente
27	Comunicación	Crear un nuevo video promocional del producto y entregarlo a las AAVV.	-Comercial	Noviembre 2010
27	Comunicación	Aumentar contactos directos del Centro de Buceo con escuelas y tiendas de buceo de los principales mercados emisores en especial Canadá.	-Comercial	Permanente
28	Comunicación	Verificar la publicación en los catálogos de las AAVV nacionales y en el exterior con los que se realizan contratos de la información imprescindible para atraer al cliente.	-Comercial	Permanente
29	Comunicación	Realizar FAM-TRIP con la red de venta que mueven grandes volúmenes de turistas.	-Comercial	Octubre 2010
30	Distribución	Brindar atención personalizada a los representantes de la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos	-Comercial -Director	Permanente
31	Distribución	Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con las AAVV que comercializan el producto.	-Comercial -Director	Permanente
32	Distribución	Realizar nuevos contratos	-Comercial	Permanente

No	Variables del Mix de Marketing	Acciones por producto	Responsable	Fecha de cumplimiento
		con AAVV en el exterior en especial en Canadá.		
Producto paseos y excursiones				
33	Producto	Dar mantenimiento a las embarcaciones destinadas para la realización de este producto.	-Jefe de flota	Mensualmente
34	Producto	Tener en óptimas condiciones las embarcaciones para cada salida.	-Comercial -Jefe de flota -Patrón del barco	Diariamente
35	Producto	Comprobar que el equipo instalado para la música no presente problemas en las baterías para cada salida y que la música a escuchar sea cubana en especial Benny Moré.	-Patrón del barco	Diariamente
36	Producto	Revisar la cartera de productos y eliminar los que por más de 5 años no se han vendido.	-Comercial	Al cierre de cada temporada
37	Precio	Comprobar que el producto se está ofertando en correspondencia con el pago del cliente por el mismo.	-Comercial	Permanente
38	Precio	Ofertar precios para clientes que desean comprar el paseo o la excursión solo o en pareja no en grupos, sin incurrir en gastos y que el cliente este dispuesto a pagar.	-Comercial -Casa Matriz	Permanente
39	Comunicación	Confeccionar e imprimir sueltos promocionales que incluyan todos los paseos y excursiones que se ofertan y una breve descripción de cada uno.	-Comercial	Octubre 2010
40	Comunicación	Entregar a los arrendadores de las casa de alquiler (Hostales) sueltos promocionales para hacerlos llegar a sus clientes.	-Comercial -Director	Octubre 2010

No	Variables del Mix de Marketing	Acciones por producto	Responsable	Fecha de cumplimiento
41	Comunicación	Proporcionar a las AAVV material necesario para promocionar los paseos y excursiones dígame: videos, catálogos del producto y folletería.	-Comercial	Último semestre 2010
42	Distribución	Lograr mejores relaciones con la Agencia de Viajes Gaviota Tour en el destino Cayos de Villa Clara que permita contratos para la salida de los clientes en los hoteles durante todo el día hacia el destino Cienfuegos en especial la compra de este producto.	-Comercial -Director -Casa Matriz	Septiembre 2010
43	Distribución	Realizar encuentros con los directivos de las AAVV para analizar las causas del por qué lo clientes están llegando atrasados al destino Cienfuegos y no realizan la mayoría de las veces el paseo por la bahía.	-Comercial -Director	Último semestre 2010
44	Distribución	Velar por el cumplimiento de lo establecido en los contratos con las AAVV.	-Comercial	Permanente
Producto Playa				
45	Producto	Realizar mantenimientos lo equipos y medios para la realización de este producto	-Comercial -Jefe de área del punto playa	Julio 2010
46	Producto	Comprar nuevos equipos y medios para entregarlos a los puntos náuticos o de playa en los campismos.	-Comercial -Aseguramiento	Julio 2010
47	Producto	Impartir cursos para el manejo de los equipos y medios a trabajadores en los campismos.	-Recursos Humanos -Jefe de área	Julio 2010
48	Producto	Incorporar al producto valores agregados entre ellos souvenirs	-Comercial -Jefe de área	1er semestre 2011
49	Precio	Velar por el cumplimiento adecuado y real de los	-Comercial -Jefe de área	Permanente

No	Variables del Mix de Marketing	Acciones por producto	Responsable	Fecha de cumplimiento
		equipos y medios por los que el cliente paga.		
50	Precio	Realizar rebajas de precio en correspondencia a las horas que el cliente hará uso de los medios y equipos.	-Comercial	Segundo semestre 2011
51	Comunicación	Diseñar e imprimir sueltos promocionales donde se muestren las actividades y medios que el cliente puede disfrutar en la playa y alquilar.	-Comercial -Director	Julio 2010
52	Comunicación	Entregar sueltos promocionales al mercado nacional que visita los campismos.	-Comercial -Jefe de área -Trabajadores de los puntos de playa	Julio 2010
53	Distribución	Proponer encuentros con los directivos de los hoteles y de las casa matrices para analizar beneficios de ambas partes.	-Comercial -Director	Septiembre 2010
54	Distribución	Realizar visitas a los puntos náuticos para comprobar si lo contratado se cumple.	-Comercial	Mensualmente

Fuente: Elaboración propia

VALORACION ECONOMICA

Una vez que se sabe a dónde queremos llegar y cómo llegaremos, sólo faltan los medios necesarios (recursos financieros) para llevar a cabo las acciones definidas previamente. De ahí la realización de una valoración económica mediante un presupuesto donde se establecen las diferentes partidas de gastos por acciones a realizar.

Para el plan de marketing se propone un presupuesto estimado de 7350.00 CUC, el cual se desglosa en las siguientes partidas de gastos en la tabla 2:

Tabla 2: Presupuesto destinado para las acciones de marketing en la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos.

No:	Descripción	Plan MCUC	%
1	Relaciones públicas	1470.00	20
1.1	Plan de fidelización	441.00	6
1.2	Atención a clientes VIP	735.00	10
1.3	Gastos del valor agregado del producto	294.00	4
2	Materiales promocionales	3307.50	45
2.1	Sueltos promocionales por actividades	1837.50	25
2.2	Videos promocionales	367.50	5
2.3	Suvenires del destino Cienfuegos	735.00	10
2.4	Enriquecimiento de la página Web	367.50	5
3	Mantenimiento, útiles y transporte	2572.50	35
3.1	Fachada del muelle de la marina	367.50	5
3.2	Utensilios de limpieza para barcos	367.50	5
3.3	Útiles para el servicio gastronómico	735.00	10
3.4	Combustible para visitas a puntos de playa	1102.50	15
4	Totales a ejecutar	7350.00	100

Fuente: Elaboración propia

FASE DE CONTROL

El control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan (Caja de herramientas 2010).

Se requieren acciones de control tales como:

Acción 1. Evaluar el cumplimiento de las acciones planificadas, así como el alcance de los objetivos del plan a través de controles por trimestres en los consejos de dirección, el comercial debe detectar las desviaciones del plan y programar las acciones pertinentes para corregir a tiempo. Esto puede requerir modificar las formas de gestión del plan, los objetivos o estrategias.

Acción 2. Confeccionar un calendario de chequeo donde se fijen las actividades o tareas que darán cumplimiento a las acciones según fechas previstas en el plan, para verificar llegada la fecha su ejecución final.

Acción 3. Controlar diariamente los principales indicadores comerciales y financieros como la cantidad de clientes atendidos por productos y/o servicios, ingresos por clientes e ingresos totales.

3.3 Conclusiones del tercer capítulo

1. El plan de marketing de la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos se elaboró a partir del procedimiento propuesto por Iglesias et al. (2007) integrado por cinco fases: fase de análisis, fase estratégica, fase operativa, valoración económica y fase de control; permitiendo contar con un instrumento esencial para la gestión de la actividad comercial.
2. Para la formulación de la estrategia general se partió de las ventajas competitivas, el posicionamiento deseado y el público objetivo y las estrategias establecidas por cada variable del Mix de Marketing para cada producto y/o servicio en correspondencia a la etapa del ciclo de vida, así como las acciones propuestas tributan al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el plan.
3. Para llevar a cabo las acciones se estimó un presupuesto partiendo de la ejecución de las acciones propuestas.
4. Se establecen acciones de control que permiten medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan a tiempo.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. El turismo es un sector en crecimiento importante para la economía de muchos países incluyendo Cuba, generador de altos ingresos y numerosos empleos y de las modalidades turísticas existentes se destaca el Turismo Náutico, donde se hace importante la presencia de empresas turísticas tales como instalaciones náuticas o marinas encargadas de operar los productos y servicios náuticos.
2. La aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de las empresas turísticas se ha convertido en un elemento esencial para lograr niveles de competitividad, la creación de una oferta capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y mantener su fidelidad, a partir del conocimiento y comprensión real del mercado.
3. En la revisión bibliográfica se encontraron diversos procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, se asume por la autora, el procedimiento establecido por Iglesias et al. (2007) para la propuesta de plan de marketing, por ser el que mayor adaptación a las condiciones de especialización de producto de la marina.
4. Como resultado del diagnóstico estratégico se pudo determinar que existe la necesidad de una mejor planificación de la actividad comercial de la sucursal haciendo uso de herramientas de gestión (plan de marketing) que permitan incrementar las ventas para los años 2010-2011.
5. El análisis DAFO determinó que el campo de estudio se encuentra en el cuadrante alto riesgo o supervivencia donde se ponen en evidencias las amenazas que la hacen más vulnerable en consecuencia con las debilidades que la caracterizan.
6. Como resultado de la aplicación del procedimiento se propone un Plan de Marketing para la Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos que responde a las demandas actuales del mercado, quedando de esta forma validada la hipótesis de la investigación.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Presentar a la Casa Matriz de la marina el Plan de Marketing propuesto para su aprobación y ejecución.
2. Continuar la elaboración del Plan de Marketing anualmente, sirviéndose del presente trabajo como una guía o referencia que ha de ser perfeccionada en la medida que las condiciones en las cuales se desarrolla la empresa así lo exijan.
3. Medir a través de la continuidad de la investigación la efectividad del Plan de Marketing propuesto.
4. Extender la aplicación del procedimiento desarrollado a otras marinas del país para la correcta planificación de su actividad comercial.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M., (2003) *Gestión de Marketing de Destinos Turísticos en el ambiente competitivo actual*. Aportes y Transferencias. Año 7. Vol. II. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
2. Alfaro, T., (1998) *El Marketing como arma competitiva. Como asignar prioridades a los recursos comerciales*. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, España.
3. Ávila, R y D, Barado., (2005) *Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión*. Cuadernos de turismo, enero-junio, número 015. Universidad de Murcia, España
4. Barrado, D., (2004) *El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial*. Estudios turísticos. ISSN 0423-5037, No. 160. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2140762>. [Accesado el 5 de febrero del 2010]
5. Bermúdez, I y R, Castillo., (2009) *Turismo. Su desarrollo en Cuba*. Revista de investigación en turismo y desarrollo local. Volumen 2, No. 5 junio. Disponible en www.eumed.net/rev/турыdes/. [Accesado el 15 de diciembre del 2009]
6. Berthier, A., (2005) *El sistema de referencias Harvard*. Disponible en: <http://www.conocimientoysociedad.com>.
7. Bigné, E; Font, X y L, Andreu., (2000) *Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Editorial ESIC Madrid.
8. Caballero del Busto, A y R, Pons., (2004) *Posicionamiento Estratégico de Productos turísticos*. Disponible en: www.monografia.com. [Accesado el 26 de noviembre del 2009]
9. Callizo, J., (1991) *Aproximación a la Geografía del Turismo*. Editorial Síntesis.
10. Centro de Información y Documentación Turísticas., (2010) *Evolución y tendencias de la Industria Turística*. CIDTUR. Disponible en: <http://cidtur.eaeh.tur.cu>. [Accesado el 11 de enero del 2010]
11. Centro de Estudios Turísticos (CETUR)., (2009) *Normas para la redacción, presentación y defensa del trabajo de diploma*. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
12. Cooper, Ch. et al., (2007) *El Turismo Teoría y Práctica*. Síntesis Madrid.

13. Colectivo de autores., (2005): *Material de apoyo sobre mercados emisores*. Universidad de La Habana, Cuba.
14. Díaz, D., (2009) *Aplicación del procedimiento para el diseño de productos turísticos integrados, diseño del producto: "Travesías de Leyenda"*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
15. Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid (ESEM)., (2000) *Auditorías de Marketing*. Material de apoyo. España.
16. Esteban, V., (2000a) *Gestión turística. Náutica de recreo y turismo en el Mediterráneo. La comunidad de Valencia*. Editorial síntesis S.A.
17. Esteban, V., (2000b) *Futuro y expectativas del turismo náutico*. Universidad Politécnica de Valencia. Servicios de publicaciones. Segunda edición.
18. Esteban, V., (2000c) *Puertos deportivos y clubs náuticos: Una oferta turística diferenciada*. Ponencias. Universidad Politécnica de Valencia. Servicios de publicaciones. Tercera edición.
19. Esteban, V., (2001) *La oferta turística de las estaciones náuticas*. Ponencias. Universidad Politécnica de Valencia. Editorial U P V.
20. Feria Internacional de Turismo de Cuba., (2006) *Presenta Cuba su producto náutico*. Edición 26. Disponible en: <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulo%2009/Capit%2009%20anexos/Product%20nautico%20Cuba.pdf>. [Accesado el 7 de febrero del 2010]
21. Fernández, C., (2008) *Evaluación financiera de la inversión en un puerto deportivo. Análisis de rentabilidad y sensibilidad*. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/4373/18/04>. [Accesado 5 de enero del 2010]
22. Figuerola, M., (1991) *Teoría Económica del Turismo*. Alianza Editorial. Madrid.
23. Grande, I., (2005) *Marketing de los servicios*. Capítulo IV. Cuarta edición revisada y actualizada .Madrid ESIC.
24. González, M., (2006): *Caso de estudio didáctico: Diagnóstico DAFO del Destino Turístico Poliápolis*. Asignatura Gestión de Destinos Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
25. Grupo Empresarial MARLIN S.A., (2007) *Lineamientos para la comercialización comprendido del 1ero de noviembre del 2007 al 31 de octubre del 2010*.

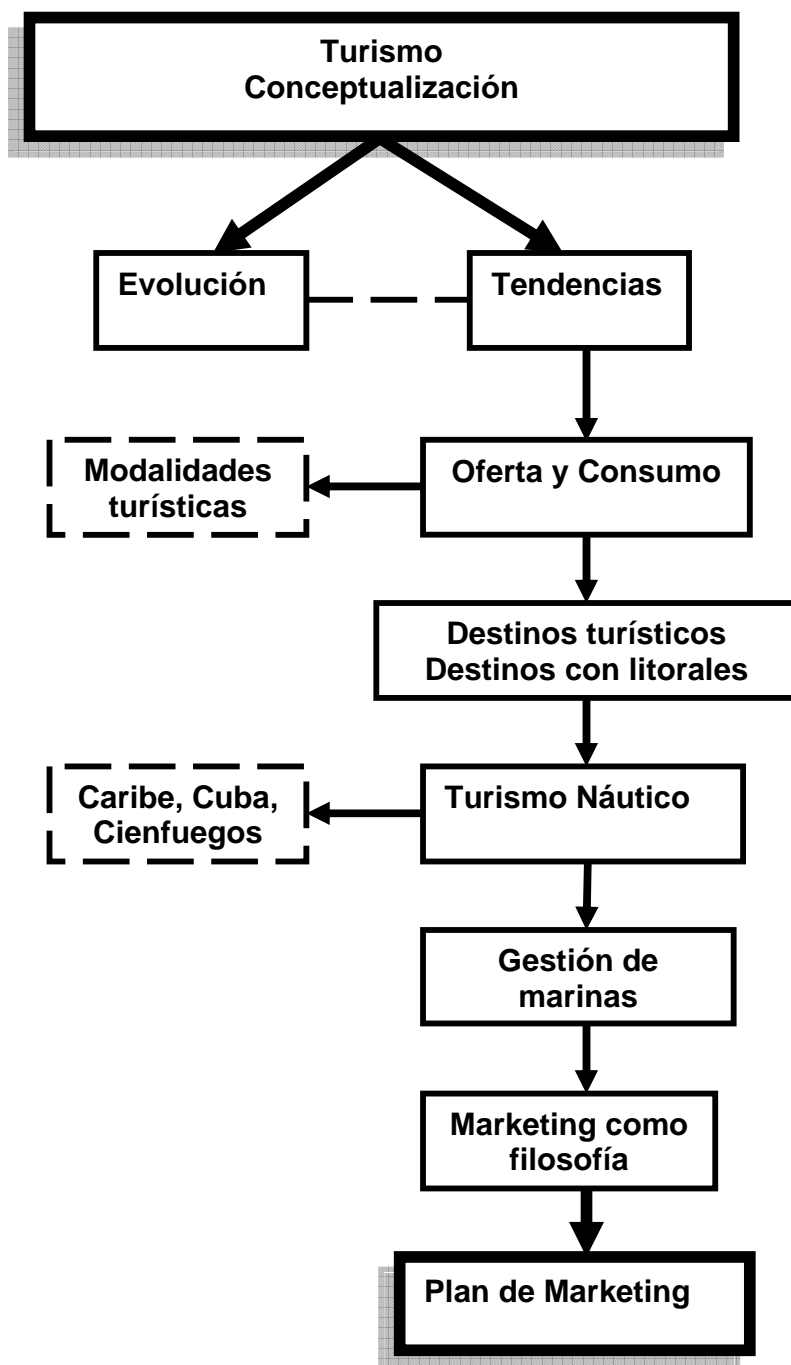
26. Hernández, M., (2005) *Potencial apreciable del turismo cubano*. Disponible en: <http://www.opciones.cu> . [Accesado el 19 de marzo del 2010]
27. Hernández, Y; C, Martínez y Machado, E., (2008). *Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba*. Ponencia presentada en VI CICE. Meliá Las Dunas. Cayos de Villa Clara.
28. Hernández, Y., (2010) *Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara*. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
29. Iglesias, J; Talón, P y R, García., (2007) *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*. Segunda edición. Editorial Síntesis.
30. Joseph, G y P, Gordon., (1998) *Administración de Marketing. Estrategias y programas*. Quinta edición .Colombia.
31. Korstanje, M., (2006) *Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica*. Contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/> . [Accesado el 13 de diciembre del 2009]
32. Kotler, P., (1992) *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Ed. Prentice Hall. México, D.F.
33. Kotler, P., (1995) *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Tomo I. Capítulo 4.
34. Kotler, P., (2000) *Dirección de marketing*. Madrid, Prentice-Hall.
35. Kotler, P., (2003) *Marketing Turístico*. Tercera edición, Editorial Prentice.
36. Kotler, P; Bowen, J y Makens, J., (2004) *Marketing para Turismo*. Madrid Prentice Hall.
37. León, M., (2009) *Propuesta de una Estrategia de Posicionamiento del Destino Cayos de Villa Clara en el mercado Turístico Italiano*. Trabajo de diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
38. Li, A., (2009) *Propuesta de Estrategias de Posicionamiento del Destino Villa Clara en el mercado Chino*. Tesis en opción al Título académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
39. Machado, E y Hernández, Y., (2007) *La aplicación del marketing en la industria turística*. Monografía de Marketing Turístico. Disponible en: [www. Monografía.com](http://www.Monografía.com). [Accesado el 5 de marzo del 2010]

40. Machado, E. y O. Cuevas., (2008) *Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba*. Tesis de Maestría. La Habana, Cuba. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
41. Machado, E. L y Y, Hernández., (2008): *Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoria de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas*. Revista electrónica de la Universidad Austral de Chile Gestión Turística, No. 10: 41-57. Disponible en: <http://mingaonline.uach.cl/scielo.php>. [Accesado el 10 de enero 2010]
42. Marrero, M., (2010) *Elementos fundamentales tratados en la conferencia del Ministro de Turismo, en ocasión del tercer encuentro de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Turismo del país*. Holguín.
43. Martín, R., (2003) *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. La Habana.
44. Martín, R., (2006) *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Tomo 1. Centro de Estudios Turísticos .Universidad de La Habana.
45. Martín, F., (1995) *Dirección de instalaciones náutico deportivas*. Madrid, España, CIMAR.
46. Martínez, C., (2009) *La Matriz DAFO: una forma de aplicarla*. CETUR Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
47. Matos, H., (2010) *Turismo Náutico*. Panorámica de las actividades náuticas en el Caribe. Disponible en: <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/PrincipEspec.htm>. [Accesado el 5 de enero 2010]
48. Mazaro, R y G, Varzin., (2004) *Sostenibilidad Estratégica como Ventaja Competitiva para Destinos Turísticos-El Comp&tenible Model*. Madrid, España. Universidad de Barcelona.
49. Milio, I., (2004). *Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales*. Editorial Thomson-Paraninfo. España.
50. Millier, P., (1995) *Marketing Estratégico de productos de alta tecnología. Instrumentos de análisis* .Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
51. Muñoz, R., (2008) *Marketing en el siglo XXI*. Segunda edición .Editorial Centro de Estudios Financieros. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/>. [Accesado el 15 de diciembre del 2009]

52. Nuño, P., (2009) *Aplicación del procedimiento participativo para el diseño de un producto turístico náutico integrado en el Destino Cayos de Villa Clara. Diseño del producto: En busca del Tesoro de Jack Rackham*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
53. Organización Mundial del Turismo (OMT).Madrid,. Disponible en : www.unwto.org [Accesado el 5 de enero del 2010]
54. Penas, M., (2009) *Geografía del turismo: Destino turístico*. Disponible en: <http://mpenaturismo.blogspot.com/2009/09/destino-turistico.html>. [Accesado el 15 de diciembre del 2009]
55. Pérez, R., (2006) *Modelo y Procedimiento para la gestión de la calidad en el Destino Turístico holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín.
56. Quintana, R. et al., (2005) *Efectos y futuro del turismo en la Economía cubana*.
57. Rodríguez, R., (2005) *Monografía Gestión de destinos turísticos*. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos .Universidad de La Habana.
58. Rodríguez, R., (2006) *Monografía Desarrollo de Producto Turísticos*. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos .Universidad de La Habana.
59. Serra, A., (2003): *Marketing Turístico*. Madrid, España. p:375.
60. Sucursal Marina Marlin S.A. Cienfuegos, (2009) *Informe del Balance General*.
61. Sucursal Marina Marlin S.A. Cienfuegos, (2010) *Tarifario de Precios Públicos*.
62. Westwood, J., (1997) *Treinta minutos para redactar el plan de marketing*. Ediciones Granica .Barcelona. España.
63. Wikipedia, la libre enciclopedia. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Destino_tur%C3%ADstico. [Accesado el 15 de diciembre del 2009]

Anexos

Anexo 1. Hilo Conductor del Capítulo I



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Conceptos de Turismo planteados por diferentes autores y análisis comparativo según criterios establecidos

	Concepto	Autor/Año	Fuente
1	Turismo es el conjunto de las relaciones y los fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.	Krapf y Hunziker, 1942; citado en Rodríguez, 2005:1	Monografía. Gestión de Destinos Turísticos.
2	La suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios y profesionales.	OMT, 1960; citado en Korstanje, 2006:3	Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica. Disponible en: http://www.eumed.net/ce/
3	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.	Tourism Society, 1979; citado en Serra, 2003:21	Marketing Turístico.
4	El turismo agrupa al conjunto de actividades de producción y consumo, a las que dan lugar determinados desplazamientos seguidos de una noche, al menos, pasada fuera del domicilio habitual, siendo el motivo de	Michaud, 1983 citado en Korstanje, 2006:3	Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica.

	Concepto	Autor/Año	Fuente
	viaje el recreo, los negocios, la salud o la participación de una reunión profesional, deportiva o religiosa.		
5	Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.	Figuerola, 1991	Teoría Económica del Turismo.
6	El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.	OMT, 2001; citado en Hernández, Martínez y Machado, 2008:2	Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba.
7	El turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes públicos y privados en diferentes sectores productivos.	Nácher y García, 2004; citado en Martín, 2006:4	Principios. Organización y Práctica del Turismo. Tomo I.

	Concepto	Autor/Año	Fuente
8	Estancia de una noche fuera del lugar de residencia por vacaciones, vistas a familiares o amigos, congresos o por cualquier otro motivo, excepto la formación o un empleo semipermanente.	Kotler; Bowen y Makens, 2004:484	Marketing para Turismo.
9	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.	Colectivo de autores de la Universidad de La Habana, 2005	Material de apoyo sobre mercados emisores.
10	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.	Martín, 2006:5	Principios, Organización y Práctica del Turismo. Tomo 1.

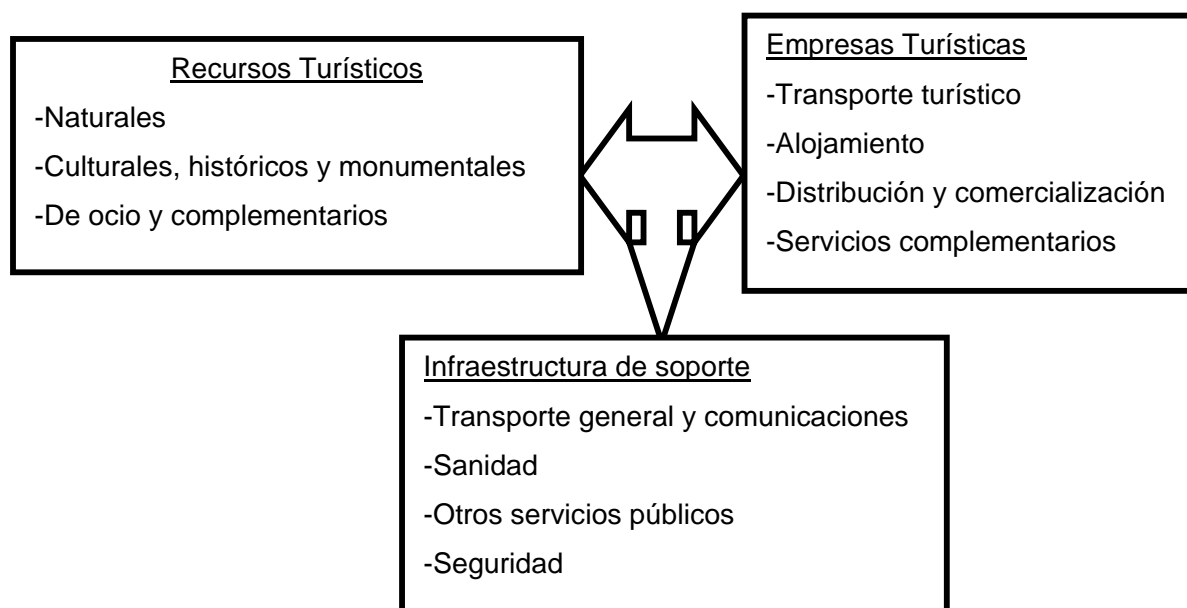
Autor		Crterios	A	B	C	D	E	F	G
1	Krapf y Hunziker, 1942		X	X	X		X	X	
2	OMT, 1960		X	X				X	
3	Tourism Society, 1979		X	X	X			X	
4	Michaud, 1983		X	X	X	X	X		
5	Figuerola, 1991		X					X	X
6	OMT, 2001		X		X	X	X	X	
7	Nácher y García, 2004		X	X	X				X
8	Kotler, P et al, 2004		X	X	X	X			
9	Colectivo de autores de la Universidad de La Habana, 2005		X	X	X		X	X	X
10	Martín, 2006		X	X	X			X	X
Total			10	8	8	3	5	7	4
%			100	80	80	30	50	70	40

Crterios

- A. Se constituye a partir de la realización de un viaje.
- B. Carácter temporal del desplazamiento
- C. Se desarrolla fuera del entorno habitual del visitante.
- D. Estancia en el destino como mínimo de una pernoctación y como máximo de un año.
- E. Actividad con fines no lucrativos.
- F. Durante las estancias se conforman un conjunto de relaciones y fenómenos dados por las actividades a desarrollar.
- G. Existencia de una infraestructura y superestructura en el destino en función de atender la demanda turística.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Composición de la oferta turística



Fuente: Iglesias, J; P, Talón y García, R., (2007) *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*, p- 27.

Anexo 4. Modalidades Turísticas

Las principales modalidades que se desarrollan en el mundo de hoy son las siguientes:

- 1.- Turismo de Sol y playa
- 2.- Turismo Cultural
- 3.- Turismo de Congresos y Convenciones
- 4.- Turismo Deportivo
- 5.- Turismo Náutico
- 6.- Turismo Académico y Científico
- 7.- Turismo de Naturaleza
- 8.- Turismo de Salud
- 9.- Turismo de Negocios
- 10.- Turismo de Viajes de Incentivo
- 11.- Turismo de Cruceros
- 12.- Turismo de Intereses sociales
- 13.- Turismo Religioso
- 14.- Turismo de Hobbies o aficiones
- 15.- Turismo de Bodas y lunas de miel
- 16.- Turismo de Aventura
- 17.- Turismo de parques temáticos

Fuente: Rodríguez, R., (2006) *Desarrollo de Producto Turísticos*. Monografía, pp. 10-11.

Anexo 5. Conceptos de destinos turísticos asumidos por diferentes autores

	Concepto	Autor/Año	Fuente
1	Combinaciones de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas.	Bigné, Font y Andreu, 2000:30	Marketing de Destinos Turísticos.
2	Conjunto de realidades geográficas, históricas, socioculturales y productivas por las que merece la pena salir de casa.	Locum Destination, 2002; citado en Ávila y Barado, 2005:32	Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos,
3	Conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona geográfica determinada con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas.	Pérez Campdesuñer, 2004; citado en Pérez, 2006: 6	Modelo y Procedimiento para la gestión de la calidad en el Destino Turístico holguinero.
4	Ámbito donde se realizan la mayor parte de las actividades de producción y consumo turístico y donde se producen la mayoría de los efectos geográficos, sociales, económicos y culturales del turismo.	Barrado, 2004	El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. Disponible en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2140762 .
5	Espacio geográfico que posee recursos y condiciones para el desarrollo del turismo y donde se establece una infraestructura y un conjunto de instalaciones propiciadoras de esa actividad.	Rodríguez, 2005:9	Monografía Gestión de destinos turísticos.
	Un espacio determinado debe abordarse		

	Concepto	Autor/Año	Fuente
6	como destino turístico desde tres grandes marcos de trabajo: el que atañe a los aspectos sociales del desarrollo, el que recoge los elementos de la sostenibilidad ambiental y territorial y el que aborda los aspectos económicos. Unido a los planes y sistemas de calidad y de comunicación.	Ávila y Barado, 2005:32	Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos.
7	Zona o área geográfica ubicada en un lugar lejano y que es visitada por el turista, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado. Desde el punto de vista empresarial, tanto estratégico como organizativo, el perímetro del destino lo constituyen las relaciones que se edifican entre el conjunto de unidades productivas que participan en la actividad turística.	Wikipedia, la libre enciclopedia	Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Destino_tur%C3%ADstico .
8	Espacio donde el turista pasa como mínimo una noche que incluye el consumo de productos turísticos tales como servicios básicos y suplementarios. El destino tiene fronteras físicas y administrativas, con una gestión propia definida, que en su imagen y perceptibilidad define su competitividad en el mercado.	OMT, citado en Penas, 2009	Geografía del turismo: Destino turístico. Disponible en: http://mpenaturismo.blogspot.com/2009/09/destino-turistico.html

Fuente: Elaboración propia

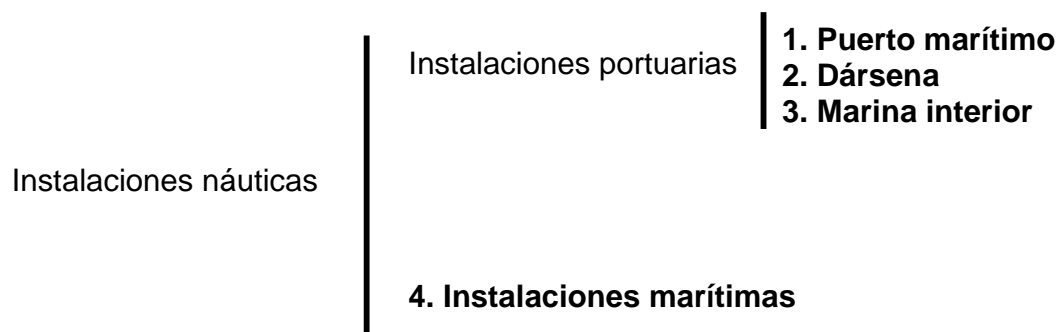
Anexo 6. Clasificación de los productos náuticos que se pueden desarrollar

Atendiendo a los diversos estudios, una posible clasificación de los productos náuticos puede ser la siguiente:

1. Navegación deportiva con embarcación propia
2. Chárter náutico, para navegación libre o en flotilla
3. Submarinismo-buceo: escuelas y centros de práctica
4. Windsurfing y tabla
5. Pesca deportiva
6. Remo, piragüismo y kayak
7. Federaciones náuticas internacionales
8. Cruceros
9. Grandes veleros
10. Catamarán y vela ligera.
11. Esquí acuático.
12. Motos acuáticas

Fuente: Matos, H (2010) *Turismo Náutico. Panorámica de las actividades náuticas en el Caribe.*

Anexo 7. Clasificación de las instalaciones náuticas



Fuente: Esteban, V., (2000a) Gestión turística. Náutica de recreo y turismo en el Mediterráneo. La comunidad de Valencia, p. 10.

Anexo 8. Conceptos de Marketing asumidos por diferentes autores y análisis comparativo según criterios establecidos

	Concepto	Autor/Año	Fuente
1	Actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio lo define como un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.	Kotler, 1976; citado en Machado y Hernández, 2007	La aplicación del marketing en la industria turística. Disponible en: www.monografía.com
2	Es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.	Lambin, 1991; citado en Iglesia, Talón y García, 2007	Comercialización de Productos y Servicios Turísticos.
3	El Marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos.	Kotler, 1992	Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control.
4	Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.	Santesmases, 1999; citado en Serra, 2003:36	Marketing Turístico.

Concepto		Autor/Año	Fuente
5	El marketing es la función organizativa y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes así como para la gestión de relaciones del cliente de modo que se beneficien la organización y sus grupos de interés.	American Marketing Association (AMA), 2004; citado en Iglesia, Talón y García, 2007	Comercialización de Productos y Servicios Turísticos.
6	Es un proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtiene lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y de valor.	Kotler, Bowen y Makens, 2004:6	Marketing para turismo.
7	Aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado.	Muñiz, 2008	Marketing en el siglo XXI. Disponible en : http://www.marketing-xxi.com/

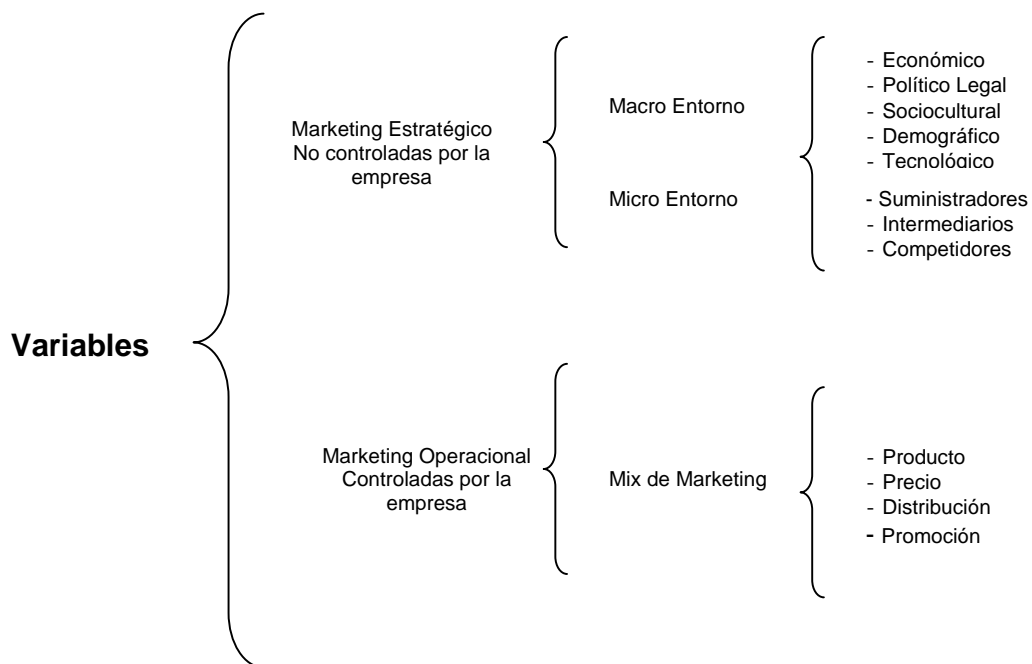
Autor	Criterios	A	B	C	D	E	F	G
1	Kotler, 1976	X	X	X			X	
2	Lambin, 1991	X	X	X		X		
3	Kotler, 1992	X	X					
4	Santesmases, 1999	X	X				X	
5	Asociación Americana de Marketing (AMA), 2004				X		X	
6	Kotler, Bowen y Makens, 2004	X	X	X			X	
7	Muñiz, 2008	X						X
Total		6	5	3	1	1	4	1
%		85	75	45	15	15	55	15

Criterios

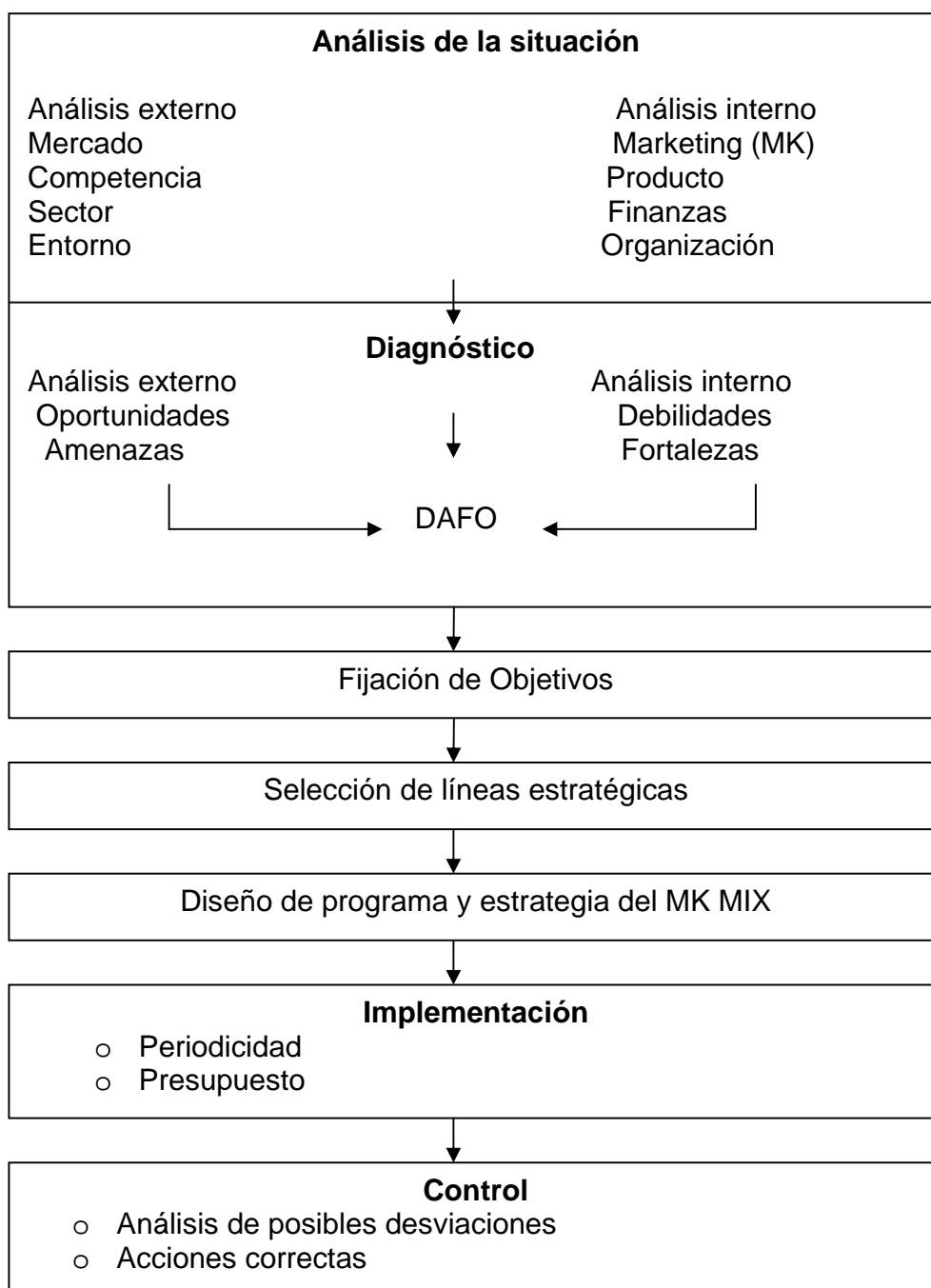
- A.** Actividad humana que se desarrolla mediante un intercambio.
- B.** Permite satisfacer necesidades y deseos.
- C.** Proceso social y de gestión.
- D.** Acción de conjunto de la empresa dirigida hacia el cliente.
- E.** Intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.
- F.** Intercambio de productos con valor para otros.
- G.** Trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Variables del Marketing a partir del Marketing Operacional y Estratégico













Fuente: Machado, E y Hernández, Y., (2007) *La aplicación del marketing en la industria turística.*

Anexo 10. Procedimiento plan de marketing. Serra (2003)


Fuente: Serra, A., (2003): *Marketing Turístico*, p. 375.

Anexo 11. Procedimiento plan de marketing. Kotler et al. (2004)

- | | | |
|------------------|---|--|
| Fase I |  | Sumario |
| Fase II |  | Conexiones y relaciones con otros ámbitos de la empresa. |
| Fase III |  | Análisis y previsiones sobre los factores del entorno. |
| Fase IV |  | Segmentación y público objetivo. |
| Fase V |  | Objetivo y cuotas de ventas del próximo año. |
| Fase VI |  | Planes de acción estrategias y tácticas. |
| Fase VII |  | Recursos para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos |
| Fase VIII |  | Control del Marketing. |
| Fase IX |  | Presentación y promoción del plan. |
| Fase X |  | Preparación para el futuro |

Fuente: Kotler, P et al., (2004) *Marketing para Turismo*, p. 490.

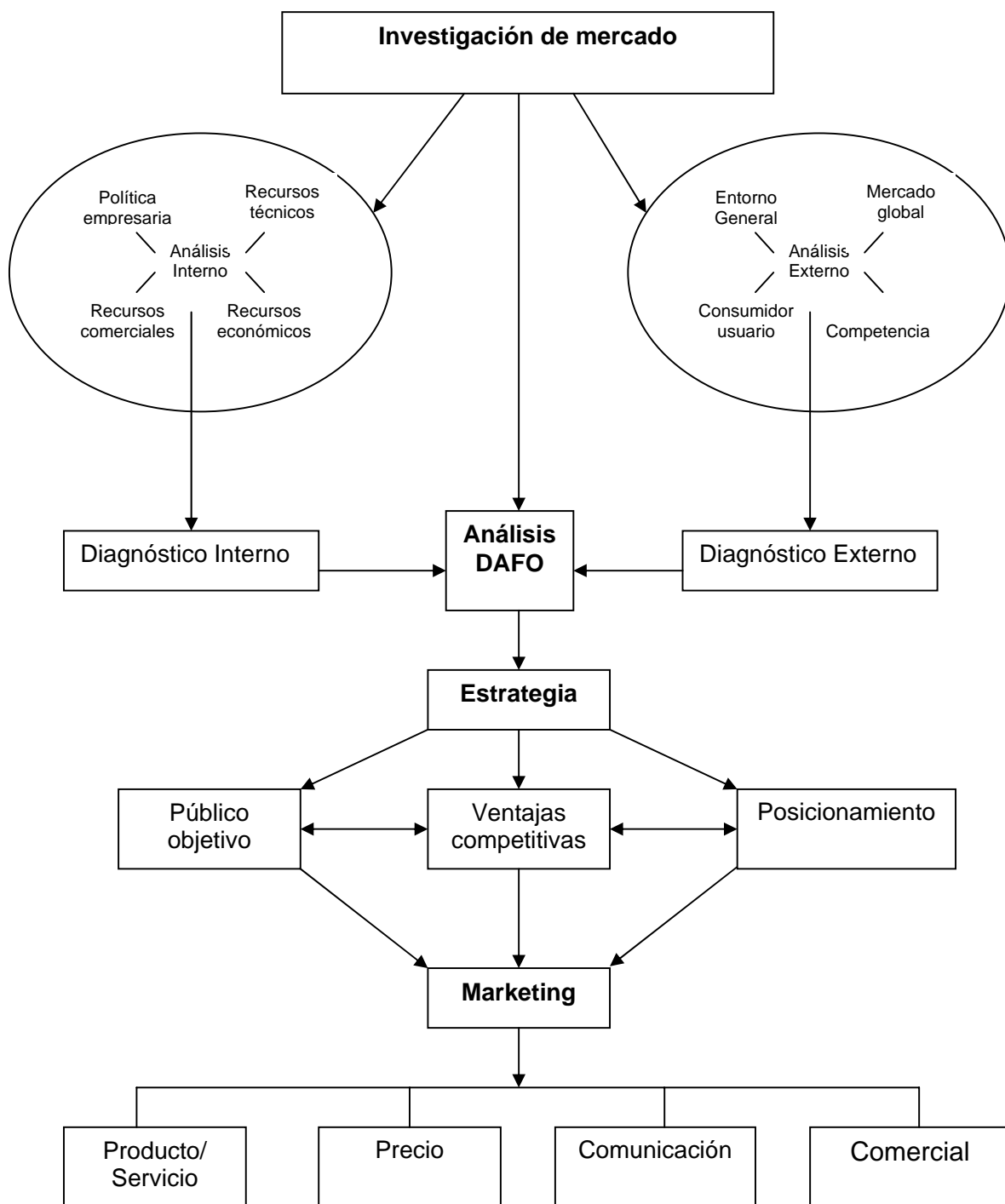
Anexo 12. Procedimiento plan de marketing. Iglesias et al. (2007)

F
A
S
E

A
N
A
L
I
T
I
C
A

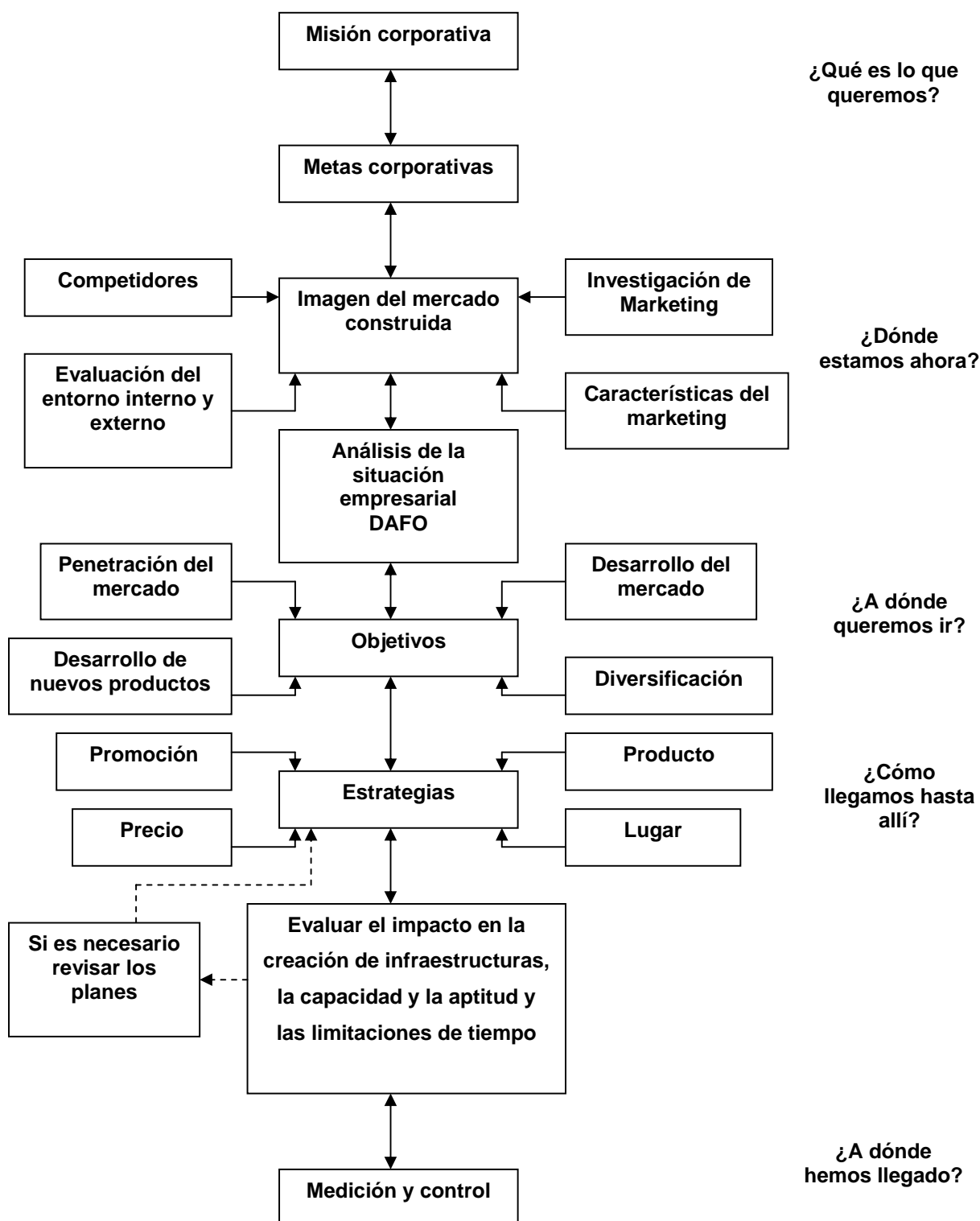
E
S
T
R
A
T
E
G
I
C
A

O
P
E
R
A
T
I
V
A



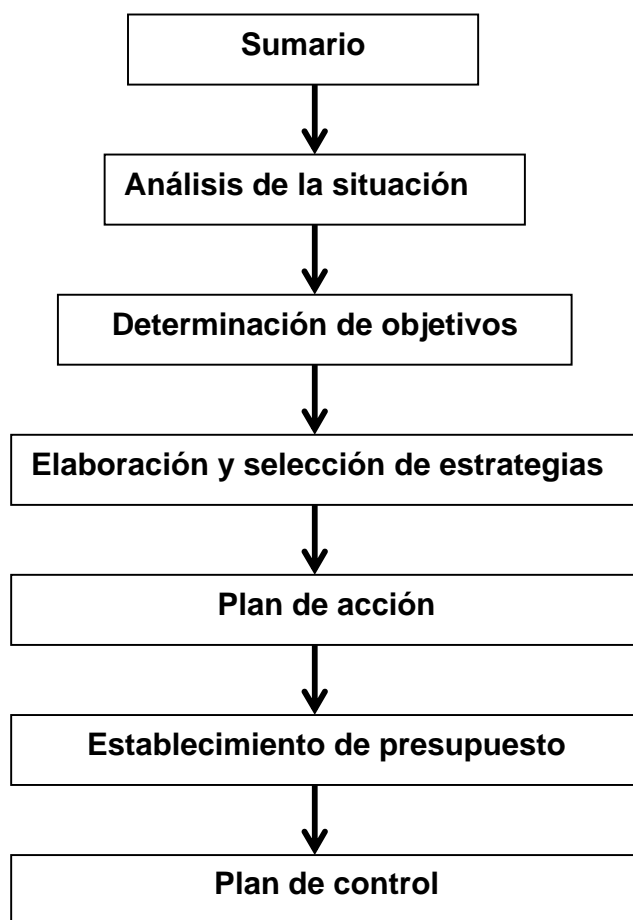
Fuente: Iglesias, J. et al., (2007) *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*, p. 233.

Anexo 13 Procedimiento plan de marketing. Cooper et al. (2007)

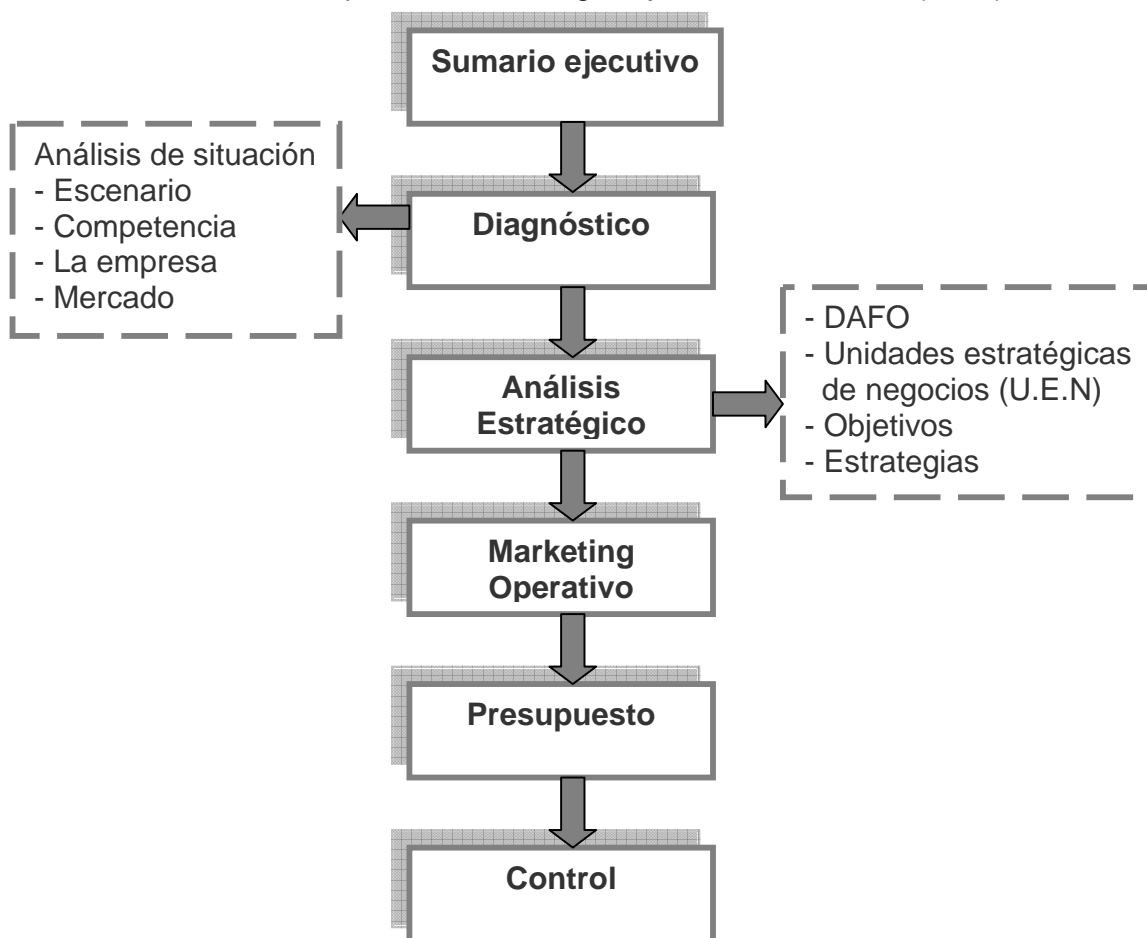


Fuente: Cooper, Ch. et al., (2007) *El Turismo Teoría y Práctica*, p. 726.

Anexo 14. Procedimiento plan de marketing. Muñiz (2008)



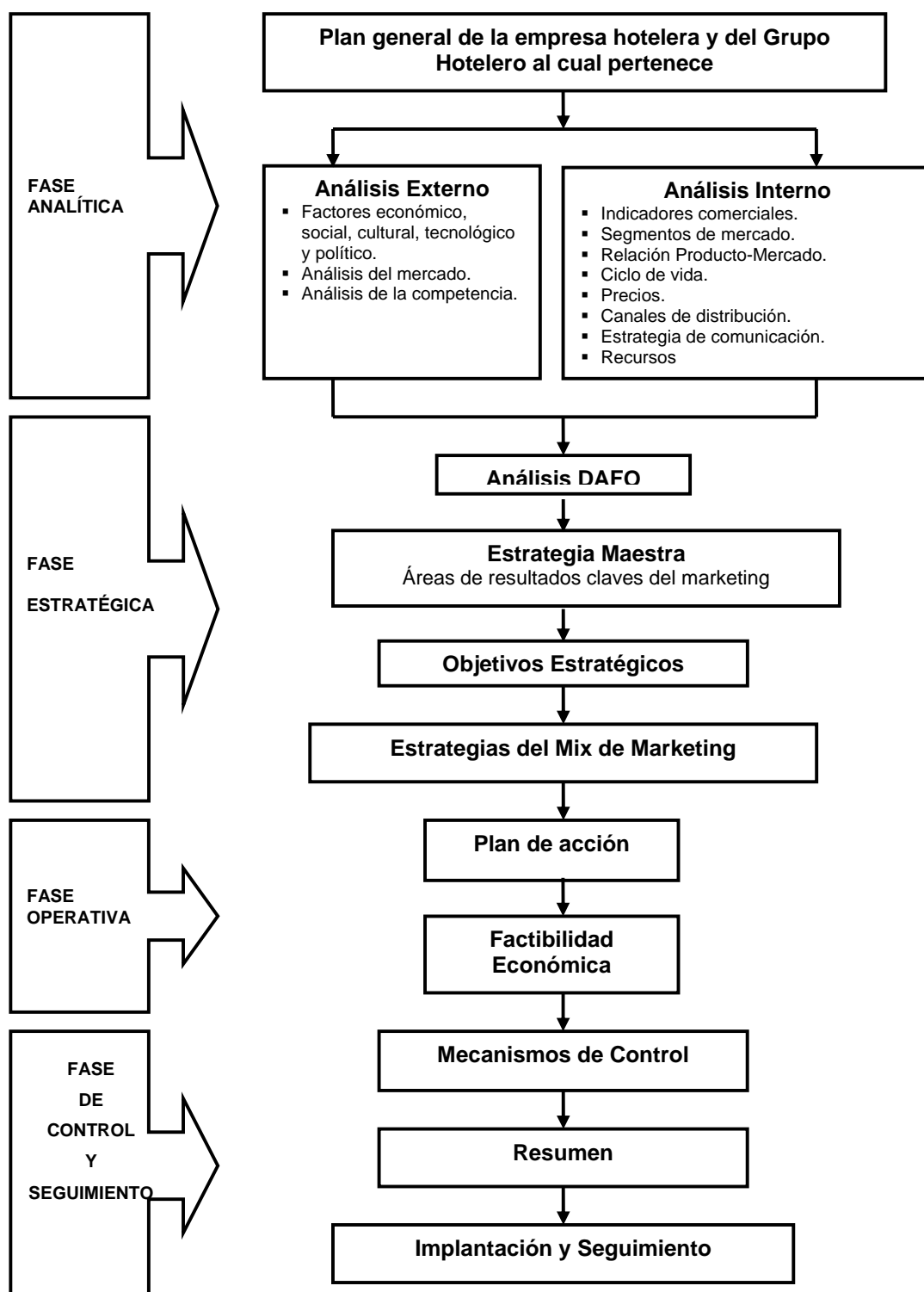
Fuente: Muñiz, R., (2008) *Marketing en el siglo XXI*.

Anexo 15. Procedimiento plan de marketing. Caja de herramientas (2010)

Fuente: Caja de Herramientas, 2009. Disponible en: www.infomipyme.com

Anexo 16. Procedimiento plan de marketing de pequeños y medianos hoteles.

Hernández (2010)



Fuente: Hernández, Y., (2010) *Tesis en opción al Título de Master en Gestión Turística*. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Anexo 17. Análisis de los procedimientos planteados por los diferentes autores

Autor	Criterios	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Serra, 2003		X	X	X			X	X	X	X
2	Kotler et al., 2004	X	X		X			X	X	X	X
3	Iglesias, et al., 2007		X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Cooper et al., 2007		X	X	X			X	X	X	X
5	Muñiz, 2008	X	X	X	X			X	X	X	X
6	Caja de Herramientas, 2010	X	X	X	X			X		X	X
7	Hernández, 2010	X	X	X	X			X	X	X	X
Total		4	7	6	7	1	1	7	6	7	7
%		57	100	85	100	15	15	100	85	100	100

Criterios

- A. Sumario.
- B. Análisis de la situación. Análisis Interno y Externo
- C. Análisis estratégico. Análisis DAFO
- D. Objetivos estratégicos
- E. Propuesta de posicionamiento
- F. Determinación de ventajas competitivas
- G. Estrategias del Mix de Marketing
- H. Plan de acciones
- I. Presupuesto
- J. Control y seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18. Clientes atendidos año 2009. Tabla comparativa 2008 / 2009

Empresa MARLIN Cienfuegos	Clientes atendidos												Ingresos Por clientes	
	Cubanacán		Cubatur		Havanatur		Directos		Otros		Total		2008	2009
Actividades	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Buceo	853	224	17	39	64	58	440	653	0	0	1374	974	24.01	48.98
Paseo y Excursiones	3407	4171	1787	969	233	472	97	137	1390	713	6914	5749	9.53	11.77
Serv. Marina	0	0	0	0	0	0	4916	4600	0	0	4916	4600	40.33	57.45
Vida a Bordo	0	0	0	0	0	0	0	0	11983	12772	11983	12772	20.87	22.94
Pesca	0	0	0	0	0	0	18	63	0	0	18	63	122.22	185.12
Totales	4260	4395	1804	1008	297	530	5471	5453	13373	13485	25205	24158	27.55	31.63

Fuente: Sucursal Marina MARLIN S.A Cienfuegos, 2009.

Anexo 19. Aprovechamiento de las capacidades instaladas por actividades

Productos y/o Servicios	Capacidades Instaladas 2008/2009	Aprovechamiento Capacidades 2008	Aprovechamiento Capacidades 2009	Comparación 2008 / 2009
Paseos y Excursiones	140 plazas por 5 salidas al día.	13.7 %	11.4 %	- 2.3 %
Buceo	10 plazas por 2 salidas en el día.	19.1 %	13.5 %	- 5,6 %
Pesca	1 barco con 4 plazas.	0.05 %	0.18 %	0.13 %
Servicios de Marina	36 amarres	61.22 %	62.24 %	1.02 %
Total Sucursal		23.51 %	21.83 %	- 1.68 %

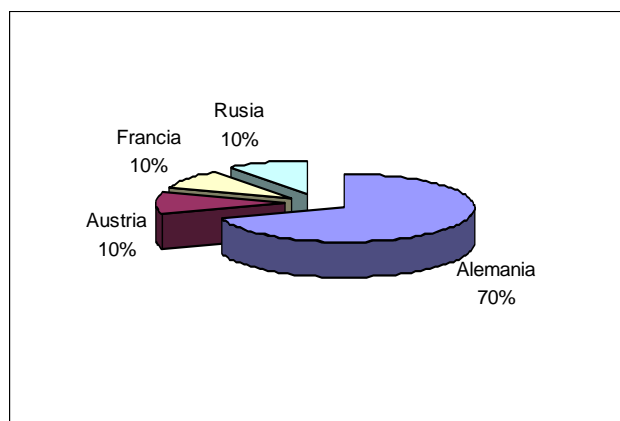
Fuente: Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos, 2009.

Anexo 20. Productos y/o servicios adquiridos por segmentos de mercados

Producto	Mercados
Paseo y excursiones	-Inglaterra- -Alemania- -Francia-
Servicios de marina	-Italia- -Francia- -Alemania- -Inglaterra- España-
Buceo	-Alemania- -Inglaterra-
Vida a bordo	-Alemania- -Austria- -Francia- -Rusia-

Fuente: Elaboración propia a partir de información económica, Sucursal Marina Marlin S.A Cienfuegos, 2010.

Anexo 21. Segmentos de mercados que adquieren el producto vida a bordo



Fuente: Elaboración propia a partir de información ofrecida por el comercial de la sucursal, 2010.

Anexo 22. Matriz por impactos cruzados según fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

DAFO		OPORTUNIDADES							AMENAZAS												
		1	2	3	4	5	6	7	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T	
FORTALEZAS	1	X	X	X		X	X		5							X					1
	2	X	X	X					3	X	X		X	X	X	X		X	X		8
	3	X	X	X			X	X	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X			9
	4	X	X		X				3	X			X	X		X					4
	5	X					X		2	X			X								2
	6	X					X		2			X									1
	T	6	4	3	1	1	4	1	20	4	2	2	4	3	2	4	1	2	1		25
DEBILIDADES	1	X	X	X	X	X	X	X	7			X		X	X	X	X		X		6
	2	X	X					X	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X			9
	3	X		X					2	X											1
	4	X	X			X			3	X			X								2
	5	X	X	X					3	X			X								2
	6	X							1						X						1
	7	X	X						2		X		X	X	X			X			5
	8	X		X			X		3	X			X	X	X	X					5
	T	8	5	4	1	2	2	2	24	5	2	2	5	4	5	3	2	2	1		31

Fuente: Elaboración propia