

Centro Universitario José Martí y Pérez

Sancti Spiritus

TÍTULO: Procedimientos para mejorar la gestión de marketing. Aplicación en el destino turístico “Trinidad de Cuba”

Autores: Lic. Marifyn Bernal Prado

Dr.C Ernesto Manuel Conde Pérez

Curso 2004-2005

El turismo no es una actividad nueva en Cuba. Al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50, donde el turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo del producto natural en esa etapa. A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas

importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional. En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos. Desde 1996, cuando se logró por primera vez sobrepasar el millón de visitantes, Cuba se ha propuesto consolidarse como destino mundial y del Caribe. Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas.

Desde 1996 Cuba se incorporó al reducido grupo de cinco países del Caribe insular que reciben más de un millón de visitantes extranjeros. Canadá, Alemania, Italia, España, Francia, Reino Unido y México son los siete principales mercados emisores de turistas hacia Cuba, al acaparar el 65,75% (1 108 726) del total de visitantes que arriban al país.

En la **Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC)** plantea que se potenciarán las formas actuales de comercialización e incorporará nuevas modalidades como el multideestino, el ecoturismo, el turismo náutico, de salud, deportivo, cultural, científico, el tiempo compartido, el turismo de crucero y otras de turismo especializado. La integración de los diferentes servicios y opciones, y su diversificación, contribuirán a mejorar la calidad del producto turístico cubano. La intensidad en la explotación de las diferentes instalaciones constituye otro factor a analizar sistemáticamente tanto en el incremento de su explotación como por la conveniencia de redimensionar temporalmente sus capacidades cuando puedan ser utilizadas de manera intensiva. El país continuará desarrollando el turismo teniendo en cuenta la preservación de la naturaleza y la calidad de los servicios.

Ha sido saludable para todo el país el desarrollo del turismo, pero aún queda trabajo por hacer, es cierto que este proceso no ha estado exento de dificultades y problemas, derivados mayoritariamente por la celeridad con que ha sido necesario actuar, al mismo tiempo que ha influido la inexperiencia en este sector. Según **[Vogeler Ruiz y Hernández Armand, 1997]** dentro de los principales obstáculos que impiden un desarrollo sostenible del turismo se encuentran las instalaciones que ofrecen productos inadecuados y la ejecución de actividades comerciales pobremente orientadas al mercado al no tener conocimiento exacto de los diferentes segmentos de mercados.

La estacionalidad, caracterizada por períodos de alta y baja turística, introduce importantes barreras al desempeño eficiente del sector. Uno de los problemas capitales del negocio del turismo en Cuba es, desde el punto económico, saber enfrentar esta estación en la que es más bajo el número de turistas y, por tanto disminuyen las utilidades.

Las líneas de trabajo del sector se centrarán en tres grandes bloques: 1) Diversificar la oferta a través de la diferenciación de regiones por valores naturales y cultura auténtica, la combinación de producto, el desarrollo de productos “Cayos” y los hostales; 2) Aumentar la oferta extrahotelera por medio de cruceros, la calidad como atributo, remodelar y modernizar instalaciones y construir 15 000 nuevas habitaciones hasta el 2005; 3) Mercados con la apertura de nuevos emisores, una mayor cuota en emisores tradicionales, atenuar la estacionalidad de arribos, el marketing por territorio y el incremento de cadenas internacionales **[Romillo Tarke, 2001]**.

Uno de los mecanismos más certeros para lograr una demanda estable de turistas a lo largo de todo el año es la diversificación del producto turístico cubano, sin embargo, el factor probablemente que más haya incidido desde el punto de vista de la oferta sea el concebir como producto turístico por excelencia el de sol y playa, desestimando otros atractivos que pudieran posibilitar una mayor estabilidad de los flujos de turistas y, a la vez, una mayor agregación de valor. Entre las ofertas que pudieran resultar atractivas se encuentran las asociadas a la cultura y las tradiciones del país. La historia, la arquitectura, la música, el cine y la plástica, entre otras, son las manifestaciones que pudieran agregar valor a un producto turístico más acabado, integrado y sostenible.

“Trinidad de Cuba” constituye uno de los destinos turísticos priorizados del país; en estudios precedentes realizados en este polo se encontraron insuficiencias en la gestión de marketing que se realiza, motivado por: el pobre análisis de las oportunidades de marketing, dejando una brecha hacia el insuficiente conocimiento de los mercados emisores, la competencia y el entorno; inexistencia en algunas instalaciones de bases de datos de clientes; insuficientes mecanismos de retroalimentación lo que constituye una incertidumbre el nivel de satisfacción del turista cuando disfruta de los productos turísticos del destino. Son escasos los estudios sobre las características y estrategias de los competidores, ni se conoce la cuota de mercado que estos ocupan. La ocurrencia de algunos hechos como la ampliación de los mercados, la exigencia por parte de los clientes de la diversificación del producto turístico, han provocado la necesidad de la creación de un sistema de información de marketing, esta herramienta tan importante no brinda el nivel de información necesaria, pues no se realizan estudios de mercados, ni se aprovechan los sistemas de inteligencia competitiva y los sistemas de apoyo a las decisiones de marketing, por tanto los ejecutivos en ocasiones no cuentan con la información precisa que brinde la posibilidad de tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. No tienen procedimientos establecidos para determinar los niveles de efectividad y eficiencia de las acciones vinculadas al marketing. Es pobre el conocimiento de los empleados en función de temas que posibiliten la implementación de una filosofía de negocio, donde el punto de partida sea el cliente. No se explotan al máximo las herramientas de comunicación comercial, con el fin de informar, persuadir y recordar al mercado las características físicas e

intangibles del producto, así como su disponibilidad. Todo lo anteriormente expuesto constituye la situación problemática identificada que fundamentó esta investigación, teniendo presente la realidad del destino “Trinidad de Cuba” se propone el siguiente **problema de investigación**.

¿Cómo elevar los niveles de efectividad y eficiencia del marketing en un destino turístico a partir de la aplicación de un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la gestión de marketing?

Hipótesis de la investigación

Mediante la aplicación de un procedimiento general que posibilite el mejoramiento de la gestión de marketing en un destino turístico se pueden elevar los niveles de efectividad y eficiencia del marketing.

Objetivo General

Aplicar un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la gestión de marketing en un destino turístico.

Objetivos Específicos

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación, a través, del análisis de la bibliografía sobre gestión de marketing, efectividad y eficiencia del marketing.
2. Diagnosticar la actividad de marketing, mediante el análisis del ambiente interno y externo del destino “Trinidad de Cuba”, donde se identifiquen las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
3. Proponer un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la gestión de marketing.
4. Diseñar herramientas que complementen cada una de las fases del procedimiento para mejorar la gestión de marketing.
5. Definir los indicadores para medir la efectividad y eficiencia del marketing.
6. Aplicar el procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la gestión de marketing en destinos turísticos.
7. Valorar los beneficios aportados al destino turístico “Trinidad de Cuba” una vez aplicado el procedimiento propuesto.

Objeto de estudio teórico: Gestión de marketing.

Objeto de estudio práctico: Destino “Trinidad de Cuba”

Métodos y Técnicas

Para el desarrollo de la investigación se propone utilizar el método de análisis y síntesis, dinámica de grupos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el método general de solución de problemas y el enfoque de sistema, así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Tipo de investigación

Exploratoria: Este tipo de investigación se realiza para examinar un tema o problema poco estudiado, en este caso se profundiza el tema de gestión de marketing en destinos turísticos.

Descriptiva: Especifica las propiedades más importantes del objeto o fenómeno de estudio, para ello en el procedimiento que se propone existe un momento de diagnóstico donde se requiere la descripción mediante el análisis del ambiente interno y externo del destino turístico “Trinidad de Cuba”.

Correlacionales: Pretenden saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otros u otras, en este caso se mide el grado de relación que existe entre la gestión de marketing, la efectividad y eficiencia del marketing.

Explicativa: Revela la causalidad entre la gestión de marketing, la efectividad y la eficiencia del marketing, que constituyen variables que se correlacionan en esta investigación.

El **valor teórico** de la investigación está dado por el análisis minucioso de la bibliografía sobre gestión de marketing, efectividad y eficiencia del marketing; el desarrollo de un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la gestión de marketing y la definición de los indicadores que miden la efectividad y eficiencia del marketing (IGE y IGEM). El **valor metodológico** está dado por el procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la gestión de marketing. El **valor práctico** se manifiesta en la aplicación del procedimiento propuesto para alcanzar mejoramiento en los niveles de efectividad y eficiencia del marketing y el **valor social** consiste en el mejoramiento de la gestión de marketing y el incremento de la satisfacción y motivación del cliente interno tributando directamente a la obtención de mayores niveles de ingresos.

El **aporte científico** fundamental de la investigación radica en el desarrollo de un **procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la gestión de marketing en un destino turístico** y la determinación de los **indicadores para medir la efectividad y eficiencia del marketing**.

Para su presentación, esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, un capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial de la investigación, un capítulo II, en el que se resume y explica un procedimiento para mejorar la gestión de marketing en destinos turísticos, un capítulo III, donde se muestra la aplicación en el destino “Trinidad de Cuba” evidenciando la factibilidad de los instrumentos metodológicos desarrollados, un conjunto de conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y, un grupo de anexos de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, donde inicialmente se realiza el análisis del complejo mundo del turismo, valorando conceptos sobre marketing turístico y el marketing de los destinos turísticos; posteriormente se recopilan diferentes procesos de gestión de marketing que proponen algunos clásicos de la materia; seguidamente se abordan los conceptos de efectividad y eficiencia del marketing. Finalmente se hace énfasis en el desarrollo del turismo en Cuba, fundamentalmente en la problemática en torno a la gestión de marketing. (Ver **Figura 1.1**)



Figura 1.1: Hilo conductor para la elaboración del marco teórico – referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia

1.2 El complejo mundo del turismo

Una importancia extraordinaria para el fortalecimiento y desarrollo del sector turístico, lo tiene el hecho de adoptar una filosofía de marketing: *"como el 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, 1996]

El interés por esta ciencia y todo el sin número de conceptos que encierra, continúa creciendo a medida que los directivos reconocen la contribución del enfoque de marketing a la mejora de sus resultados en el mercado.

El turismo no solamente está formado por los clásicos subconjuntos de agencias de viajes, hoteles, restaurantes, transportes y guías, sino que, en mayor o menor medida, hoy siguen integrándose en él otros elementos como pudieran ser los llamados de oferta complementaria y aún otros que ni siquiera hace unos años podrían haber sido considerados cercanos al turismo. Son tantos y tan diferentes que es bastante problemático establecer un modelo, aunque solo sea como base conceptual de partida, que trate de explicar la totalidad de la materia de lo que podrá ser objeto de la ciencia del marketing turístico.

Una definición de turismo basada en la de los profesores Hunziker y Krapf, que fue aceptada por la **Asociación Internacional de Expertos Científicos del Turismo [1942]**, podría establecerse de la siguiente forma: *"Turismo es el conjunto de las*

acciones, actividades, relaciones y fenómenos causados por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.”

La definición de turismo oficialmente aceptado por la **Organización Mundial de Turismo [2001]** ha adoptado para el concepto de turismo, superando la imagen estereotipada de “vacaciones”, el siguiente dominio o campo de actuación:

“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 o por otros motivos”

El concepto de turismo, por extensión, se aplica a la industria que tiene por objeto satisfacer las necesidades del turista, siendo éste la persona que viaja por placer u otros motivos, permaneciendo una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país visitado.

El concepto de turismo tiene, por tanto, una doble vertiente:

- Como práctica social cultural: que se justifica por la búsqueda de cubrir necesidades psicológicas del placer de descansar, evadirse, viajar, descubrir, relacionarse con los semejantes.
- Como sistema económico-industrial: formado por los medios de transportes, estructuras hoteleras y zonales, equipamientos diversos, cuyo objetivo es generar beneficios mediante flujos económicos desde el lugar de residencia de los que viajan hasta el lugar donde pasan las vacaciones.

Evidentemente, estas ideas son muy amplias y cuando se trata de profundizar en alguna de ellas, se observa que los elementos integrantes tienen características específicas de funcionamiento que hacen bastante difícil integrar modelos operativos para todos ellos, incluso para la generalidad.

Otro concepto muy utilizado es el de Empresa Turística que no es más que *“todas aquellas organizaciones que de manera directa o indirecta se relacionan o pueden influir predominantemente sobre el turismo, siempre que lleven consigo la prestación de servicios a un turista, tales como las de transporte, ventas de productos típicos, espectáculos, festivales, deportes y manifestaciones artísticas, culturales y recreativas, y especialmente las profesiones turísticas, es decir: las de hostelería, las de alojamiento turístico de carácter no hotelero, las agencias de viaje, las agencias de información turística, los restaurantes y cualesquiera otras que presten servicios directamente relacionados con el turismo”*. [Muñoz Oñate, 1997]

1.2.1 El marketing turístico

El marketing como concepción y práctica integradora de la dirección empresarial moderna, se identifica hoy en día con el éxito en los negocios. La actividad turística no

escapa de la posibilidad y la necesidad de aplicarle el Marketing, pues su comienzo y final es la satisfacción de los deseos y necesidades de recreación, gozo y placer del turista y todo ello se desenvuelve como una actividad de negocio.

El marketing que, basado en las necesidades y deseos racionales y socialmente aceptables de los clientes, incrementa la calidad y valor de lo que se ofrece, añade nuevos atributos al producto y satisfaga un número mayor de aspectos demandados, esforzándose por un desarrollo turístico integral, por incrementar los atractivos, las facilidades y los accesos y ponerlos, con participación de todos los factores que influyen en la administración, producción, servicio y comercialización, en condiciones que sean disfrutados con calidad y a precios razonables, para beneficio de clientes y receptores.

El marketing turístico, según el profesor **[Acerenza, 1984]** es *"...el principal instrumento de que se dispone para estimular el funcionamiento del sistema turístico y para incrementar, así, las corrientes turísticas hacia las regiones receptoras. De manera que de su eficacia depende, en gran medida, el éxito o fracaso de los planes de desarrollo turístico emprendido por los países"*

En la definición de marketing turístico, ocurre como en las definiciones generales de marketing: existen varias. Una de las definiciones más acertadas la ofrece **[Krippendorf, 1989]** *"Adaptación sistemática y coordinada de empresas de turismo tanto públicas como privadas, en el plano local, regional, nacional o internacional, para dar plena satisfacción a las necesidades de determinados grupos de clientes y obtener con eso un beneficio apropiado"*.

El marketing turístico implica identificar qué es lo que puede ofrecer el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como atraer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de los 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. Igualmente prevé el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

Como se señalaba anteriormente el marketing turístico implica identificar la oferta turística, y la base de esto consiste en la disponibilidad de los recursos turísticos, pues sin ellos no se puede desarrollar la actividad turística. Los recursos son aquellos atractivos que, en el contexto de un destino, pueden generar un interés ante el cliente, determinar la elección y motivar la visita. Según **Altés Machín [1993]** se pueden distinguir tres grandes grupos de recursos turísticos:

- Recursos relacionados con la naturaleza: aquellos que tiene que ver con el agua, tales como mares, playas, ríos, lagos, cascadas, fondos marinos; o relativos a la tierra y sus ecosistemas: paisajes, valles, montañas, flora y fauna.
- Recursos relacionados con la historia: vestigios históricos y patrimonio cultural: iglesias, catedrales, palacios, fortalezas, ciudades monumentales, puentes, acueductos, conjuntos arqueológicos o artísticos, obras de arte y museos.
- Recursos relacionados con la cultura viva: están formados por las diferentes manifestaciones propias de un modelo cultural: formas de vida, tradiciones, gastronomía, folclore, manifestaciones técnicas, artísticas y culturales contemporáneas, fiestas y celebraciones.

La identificación, conocimiento y evaluación de los recursos turísticos de un área es fundamental para determinar el potencial turístico de la misma y planificar su desarrollo. La singularidad, atractivo y grado de conservación de los recursos, así como la localización y facilidad de acceso a los mismos, determina sus posibilidades de explotación y su capacidad de atraer a un tipo u otro de visitante.

De nada servirá contar con recursos turísticos con gran potencial si no se cuenta además con recursos financieros y humanos para desarrollar una industria turística. La combinación de todo ello da lugar a la existencia del producto turístico en pos de satisfacer unos beneficios al cliente como respuesta de determinadas expectativas y motivaciones.

Si al producto turístico se le agregan las decisiones correspondientes sobre precio, distribución y promoción, entonces es que se puede hablar de ofertas turísticas como conjunto de servicios que se pueden comprar por un precio determinado para su disfrute en un lugar y tiempo determinado y que permiten disfrutar de una experiencia de viaje completa.

Un destino puede contar con un gran grupo de ofertas turísticas bien atractivas, pero si no se tiene definido el mercado turístico, de nada le vale. Para conocer los gustos del cliente, las ofertas de los competidores y sus aspectos positivos y negativos con respecto a nuestro negocio, las oportunidades actuales y potenciales que brinda el mercado y tomar decisiones que se traduzcan en cumplimientos de objetivos remunerativos, hay que contar con información, tanto general como particular pero adecuadas a los fines que persigue el destino de que se trate y sus empresarios.

Es necesario conocer las características y particularidades del mercado turístico y contar con un sistema de información que permita profundizar en él, actualizar los conocimientos y obtener las informaciones específicas que ayuden a tomar las mejores decisiones en el destino.

El mercado turístico se puede considerar como el punto de contacto entre compradores y vendedores turísticos, pudiendo ser estos tanto turistas como agentes de viajes, tour operadores, hoteleros y todos los prestatarios de servicios turísticos. Es decir, es el punto de contacto donde la oferta se confronta con la demanda.

El mercado turístico es muy distinto a otros mercados, reconociéndosele por lo menos las siguientes particularidades:

- Es un mercado sumamente sensible y cambiante.
- La seguridad personal y las relaciones humanas tienen un valor muy significativo.
- Principalmente los demandantes son hombres de ciudad y con ingresos superiores al mínimo vital.
- Como el producto no se traslada al mercado, la imagen y la confiabilidad tienen gran importancia.
- Es un mercado muy competitivo, donde la oferta es superior a la demanda aunque ambas crezcan continuamente.
- Es muy heterogéneo, disperso y extendido, en mercados, tipos de turismo, servicios, etc., lo que resulta difícil para un destino cubrir por sí solo esas exigencias.

El tipo de competencia que se produce en este mercado no se puede catalogar de monopólica, pues aunque tienen una posición predominante las transnacionales y grandes cadenas y firmas, también existen medianas empresas con una importante parte del mercado, constantemente aparecen pequeños empresarios en volúmenes no despreciables y por supuesto, están presente también un conjunto de países que tienen integrado como un todo en cierto modo su sistema turístico de carácter privado y gubernamental. Por lo tanto, la competencia tampoco es perfecta ni oligopólica, sino más bien es una competencia especial y de carácter mixto.

En los últimos años el mercado turístico ha experimentado algunos cambios y pudieran apuntarse al respecto las siguientes consideraciones:

- La acumulación de factores económicos negativos está influyendo notablemente en la evolución del mismo.
- Crece en flecha la competencia y hasta países que no se preocupaban por el turismo receptivo hacen hoy campañas de promoción turística.
- La distribución geográfica de las corrientes turísticas se está inclinando en mayor proporción hacia el Asia y el Pacífico, destacando en 1995 el Oriente Medio también.
- Ha aumentado la demanda de algunas motivaciones de viajes, como por ejemplo, turismo de negocios, de tercera edad, ecoturismo, turismo histórico cultural, etc.
- Existe una mayor demanda de turismo de alta calidad y de altos rendimientos.
- Avanza rápidamente la aplicación de nuevas tecnologías, en computación, sistemas

internacionales de reserva, en preparación de alimentos y cocina, etc.

- Hay incrementos de los viajes tipo club, sistemas de time sharing, por puntos, etc.

Un destino turístico debe poseer información general y particular sobre los mercados que emiten turistas hacia él y sobre otros que potencialmente puedan ser de interés, conformando un cuerpo de datos que sirvan de base para el trabajo de marketing turístico.

El empresario que va a abrir un negocio de carácter turístico, indudablemente tendrá que realizar un estudio para encontrar las oportunidades de mercado que le indiquen hacia dónde debe orientar su capital, realizar estudios de prefactibilidad y si el negocio promete, hacer los estudios definitivos de factibilidad previos a la inversión real. En todo este proceso los estudios de mercado son el aspecto decisivo, partiendo que según la filosofía de marketing, el cliente en el mercado cambiante es la variable independiente, el punto inicial y final por la que se orienta el empresario, es posible que este tenga informaciones suficientes sobre el mercado o que se lo solicite a una empresa determinada, pero el hecho cierto es que debe contarse con información que sustente las decisiones que se tomen.

Esto mismo ocurre con el gerente activo, que debe contar con información vinculada al mercado que maneja y también sobre otros que aun no maneja y que pudieran ser oportunidades nuevas de negocios.

De hecho, si se considera la operación turística en conjunto como un proceso de satisfacción de las necesidades del turista, el sistema de entrada al mismo es por una parte el turista y por la otra la información que se tiene sobre los mercados. La entrada del turista también representa información muy útil para realizar un trabajo de calidad y altamente remunerable.

Para alcanzar resultado halagüeños en un destino turístico se debe estudiar periódicamente la demanda turística que pueda existir. Pero hay que distinguir entre la demanda turística y el deseo, pues ha habido definiciones de demandas en función de variables que la condicionan, fundamentalmente de tipo económico como el precio o la renta, definiendo la demanda efectiva como *“la cantidad que se adquiriría a un determinado precio”*, sin embargo, a muchas personas les gustaría disfrutar de determinado producto turístico, pero las posibilidades económicas o de disposición de tiempo hacen que la mayor parte de ella no se puedan considerar pertenecientes a la demanda en sí. Por ello, y en forma práctica, es que **Muñoz Otañe [1997]**, en definición más acertada plantea que *“la demanda de un producto es la cantidad del mismo que desea y puede realmente adquirir un colectivo en determinadas condiciones, independientemente de cuál sea la variable limitada al respecto”*.

La demanda turística depende de un conjunto de variables de muy diversa naturaleza y que influyen en el desarrollo del destino de forma diferente. En función del grado de control que tenga el destino sobre estas variables, se clasifican en variables controlables y no controlables.

Las variables no controlables se dividen en variables estructurales, coyunturales y de la competencia: las variables estructurales son las que definen la amplitud y extensión del mercado a largo plazo, es decir, abarcan todo lo que se denomina el entorno del destino. En el caso de las variables coyunturales son las que definen la situación económico - social en el corto plazo y que condicionan el nivel de la demanda; y las variables de la competencia están dadas por la influencia del presupuesto de marketing de los destinos competidores sobre la distribución de la cuota de mercado entre los diferentes destinos y a su vez por el efecto que causa en la demanda global.

Las variables controlables son aquellas en las que el destino puede determinar cuál es el nivel en que se van a situar, dependiendo de decisiones del propio destino. Respecto a estas variables se buscará la combinación más eficiente y la estructura que garantice un mejor resultado de ventas.

1.2.2 Marketing de destinos turísticos

Desde un tiempo hasta esta parte se habla cada vez más de las técnicas de marketing aplicadas al turismo, y de cómo estas ayudan a la comercialización de los destinos turísticos. Muchos destinos turísticos declaran que están trabajando con la filosofía de orientación al marketing, es decir, centrados en las posibles necesidades de los turistas, sin embargo, están de hecho trabajando con filosofía de orientación de producto o de producción, con una óptica donde el eje central es el producto que se puede poner a disposición en cada momento en una red de comercialización. O sea, que utiliza dos ejes primordiales como base de sus acciones profesionales: el producto y la distribución.

En definitiva, aún es incipiente la labor de marketing que se realiza en los destinos turísticos, y si lo hacen se trata de un marketing muy pobre o muy parcial, pues utilizan muy pocos elementos de los que componen el marketing mix.

Altés Machín [1993] plantea: el propio desarrollo expansivo de la industria turística durante las últimas décadas, caracterizado por altos y crecientes volúmenes de demanda, ha contribuido a que muchos destinos consideraran innecesario dedicar recursos a la planificación estratégica y a la acción de marketing. Sin embargo, las nuevas condiciones y exigencias del mercado son cada vez más implacables y, a menos que se resignen a la desaparición o a la marginalidad, los destinos turísticos deben incorporar decididamente a su gestión la herramienta del marketing.

Constituye una exigencia el uso del marketing en este sector, pues cada día surgen nuevas circunstancias:

- El mercado turístico ha experimentado en su conjunto descenso en el ritmo de crecimiento.
- Las motivaciones, gustos y preferencias de la demanda han experimentado grandes cambios.
- Aparecen y se desarrollan nuevos destinos y productos – servicios turísticos, que se traducen en una mayor cantidad y variedad de oferta.
- Los costos operacionales continúan creciendo.
- Las nuevas tecnologías han facilitado la implantación de sofisticadas técnicas de comercialización.

Todo ello ha dado origen a una dura lucha entre destinos y empresas turísticas que buscan no ya incrementar sino, en el mejor de los casos, mantener sus receptivas porciones de un mercado que, aún siendo grande y encontrándose en continuo crecimiento, cuenta cada vez con mayores clientes. Esta lucha se manifiesta en constantes y agresivas “batallas” publicitarias, “guerras” de precios, creación y mejora de productos y servicios, búsqueda de nuevos mercados. Para los destinos y empresas turísticas pertenecen ya al pasado aquellos años, décadas enteras, en que la demanda crecía sin cesar y se alcanzaban, sin grandes esfuerzos, buenos resultados. Ante este panorama, los destinos turísticos que pretendan seguir aspirando a una parte sustancial del mercado turístico deberán modificar radicalmente su orientación, filosofía y el proceso de gestión de marketing a partir de la implementación de procedimientos diseñados para ello.

El desarrollo de los destinos turísticos depende en buena medida del desempeño de los canales de distribución, que actúan como intermediarios en los mercados emisores para facilitar el acceso de los clientes a los múltiples destinos. Varios autores reconocen como principales intermediarios las agencias de viajes mayoristas o tour operadores y las agencias de viajes minoristas:

En el caso de los **tour operadores**, se puede decir que actualmente son el corazón de la distribución turística. Las unidades que el tour operador pone a la venta se suelen denominar “paquetes turísticos”, palabras con las que se intenta indicar que en el producto ofertado se incluyen juntos y amalgamados varios componentes turísticos.

Dado que el tour operador tiene que conseguir los diversos tipos de productos básicos turísticos para confeccionar sus productos, pudiera parecer que más que un distribuidor es un cliente de productos clásicos y un fabricante de otros. El hecho de que el producto tenga carácter perecedero es una de las causas que provoca que el tour operador prefiera ser solo distribuidor y buscar sus beneficios como valor añadido

del producto estimado por sus conocimientos técnicos y el servicio que conlleva el disponer de todos los componentes juntos de una sola vez.

Algunas de las características de los tour operadores son:

- La óptica de producción, con especial atención a las oportunidades, prima sobre las demás ópticas de marketing. Y las oportunidades vienen dadas por las ofertas de productos básicos que hay que comercializar en un tiempo generalmente próximo y corto.
- Los tour operadores basan sus actividades apoyándose en el gran volumen de compras que puedan realizar en el sector, ya que mueven muchos pasajeros anualmente.
- Los tour operadores actúan en el sector turístico forzando la bajada de precios, negociando por una calidad superior o más y haciendo que los diferentes destinos tengan que competir entre sí.
- Su fuerza es particularmente poderosa cuando existen vacíos de ocupación en sus principales proveedores, ya que estas industrias están caracterizadas por soportar grandes costos fijos y necesitan tener su capacidad ocupada al máximo.
- Necesitan realizar folletos para poder llevar al cliente una idea del producto que ofertan.
- El margen de beneficio de un tour operador es muy pequeño, siendo en algunos casos peligrosamente reducido.
- Pequeños incrementos en el costo de un hotel representan grandes descensos en el beneficio del tour operador.
- Los nuevos destinos les son interesantes en la medida que puedan disponer de alta capacidad negociadora que le permita obtener costos menores.

Otro de los intermediarios en un destino turístico son las **agencias de viajes minorista**, el colectivo más importante dentro del sistema de distribución para la venta de productos turísticos que incorporen el viaje. Son intermediarios de ventas turísticas ofreciéndole al cliente satisfactores por cuenta de los productores o fabricantes de estos.

Las principales características diferenciativas dentro del sistema de distribución están en:

- Existencia de amplio campo de proveedores de que disponen y a los que se “ligan” para poder completar los diferentes servicios que sus clientes les reclaman.
- Su posicionamiento dentro del canal. Son las que están en contacto con el cliente y por tanto son las que finalizan y concretan todo el proceso de distribución ofreciendo soluciones concretas.

- Son las que en general y de una forma tradicional han venido vendiendo el producto turístico al posible cliente.
- Estas agencias no pueden fabricar productos para distribuirlos por medio de otras agencias, su canal de salida es exclusivamente al cliente.
- Cada fabricante suministrará y responderá por los productos vendidos.
- La agencia cobra y responde del cobro al cliente desde el mismo momento de la entrega de la documentación que acredita que se ha efectuado la venta.
- Los porcentajes de retribución varían según los tipos de proveedores, según los productos y según la importancia y la fuerza de negociación de la agencia ante sus proveedores.

Una segmentación clara de los productos vendidos por una agencia de viajes es la que distingue entre:

- Paquetes provenientes de tour operadores, donde el producto viene totalmente definido, o por lo menos definido en muy alto grado.
- Productos básicos turísticos, comercializados directamente por los grandes fabricantes, y que generalmente son requeridos ante una demanda específica y explícita de un cliente para complementar servicios de itinerarios "ad hoc" según los gustos particularizados de los mismos.
- Productos complementarios de entre los muchos que las legislaciones correspondientes permiten comercializar a la agencia de viajes.

Normalmente los productos a través de los tour operadores están mejor comisionados que los similares comercializados directamente por los fabricantes básicos. Por el contrario estos son más limitados en gama y profundidad de productos, por lo que a veces no cuadran con las expectativas de los clientes y a la agencia no le queda más remedio que optar por otras alternativas.

Las relaciones y responsabilidades de las agencias de viajes con sus proveedores son parte de los contratos que los "ligan" en las funciones de distribución y que serán específicas para cada par considerado (Agencia-Proveedor)

La actividad turística que de hecho ya ha agregado una nueva ventaja competitiva la economía cubana y ha transformado su patrón de inserción internacional, disfruta de tres características básicas que la hacen estratégica en un esquema de desarrollo para el país, estas son:

- Estar orientado fundamentalmente al sector externo por lo cual no existen restricciones por potenciales agotamientos de la demanda interna.
- Disponer de una amplia capacidad de oferta, vista como el conjunto de recursos naturales aptos para ser explotados con fines turísticos.

- Haber demostrado una buena capacidad de arrastre de otras actividades económicas a partir de sus demandas a la industria y los servicios nacionales.

Las características de la actividad turística la hacen flexible para ser analizada utilizando el enfoque de la **teoría de clusters**, que proporciona una forma diferente de ver las relaciones existentes entre las diversas actividades económicas, transformando el criterio estático de las agrupaciones convencionales en una visión de flujos internos al cluster y entre este y el resto de los sectores. **[González Y. E, 2003]**

Panesso J. [2003] con la aportación de los criterios de otros autores y sus puntos de vistas, define que un cluster turístico es un espacio geográfico determinado por una ventajas comparativas concretas, bastante homogéneas, territorialmente enmarcadas en una relativa unidad y con condiciones de conectividad promisorias, donde se dan los atractivos naturales o culturales necesarios para perfilar un buen producto turístico o una familia de productos, más los componentes empresariales y tecnológicos que forman una cadena de producción y mercado armónica y relativamente autárquica, la cual debe operar en condiciones adecuadas de productividad, para ofrecer un producto o productos en condiciones de excelencia, a menor precio que los competidores y de calidad comparable, y en la oportunidad y cantidad buscadas por la demanda; es decir, donde las ventajas comparativas se puedan maximizar como ventajas competitivas.

A parte de la precondiciones antes dichas, el cluster empieza a serlo solo cuando se logra un nivel básico de concertación entre los diversos actores con miras a desarrollar estrategias comunes de calidad, operatividad y mercadeo, de manera que el producto goce de diferenciación y de prestigio sobresalientes. Todo lo cual debe permitirle a la cadena responder con máxima celeridad y eficiencia a cada innovación tecnológica y organizacional y a los cambios del mercado, asegurando la sostenibilidad del producto y el reconocimiento de marca.

Si se analiza el turismo en Cuba como un cluster surgen actividades que no se contemplan, al menos directamente, al proyectar el desarrollo estratégico del sector y al establecer medidas de política económica tales como grado de descentralización, esquemas de financiamiento, estimulación, normas para la contratación del personal, atribuciones en cuanto inversiones y créditos.

El cluster turístico es dinámico y por tanto cambiante en el tiempo, la aparición de nuevas demandas debe implicar no solo nuevas respuestas de los productores de bienes y servicios finales, sino también producciones y servicios de los suministradores diferentes a los tradicionales. Esto puede motivar la creación de empresas o ramas de actividad y con ello la variación de la conformación del cluster.

1.3 Análisis de diferentes procesos de gestión de marketing

La gestión de marketing tiene lugar cuando al menos una de las partes de un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios con los que alcanzar respuestas deseadas de otras partes.

La **American Marketing Association [1985]** aprobó que la gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales. Esta definición reconoce que la gestión de marketing es un proceso que supone las fases de *análisis, planificación, gestión y control; que cubre ideas, bienes y servicios.*

La gestión de marketing tiene la responsabilidad de influenciar el nivel, momento y composición de la demanda, de manera tal, que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos, que es por tanto esencialmente, gestión de la demanda.

1.3.1 Análisis del procedimiento de dirección de marketing [Santesmases, 1999]

Según **Santesmases [1999]** *en el proceso de comercialización se dan, por un lado, las demandas de los clientes, reflejadas en un mercado, y, por otro, los productos que el destino pone a disposición de este mercado, bien directamente o bien a través de intermediarios.* El desarrollo del proceso de marketing transita por tres etapas explicadas a continuación. (Ver **Anexo 1**)

1. El **análisis del sistema de marketing** ha de partir del estudio de los distintos elementos que lo componen:

En primer lugar, el *mercado y el entorno*. La primera etapa que se debe abordar en todo proceso de comercialización es conocer el mercado, su potencial de compra, distribución, clasificación y límites, para determinar los mercados objetivos a los que quiere llegar. También debe analizarse la competencia que actúa sobre el mercado, los intermediarios, los suministradores, en general todas las instituciones que de algún u otro modo intervienen en el mercado. Finalmente, se debe conocer y comprender cómo inciden las distintas fuerzas del entorno económico, cultural, social, legal y político, en las relaciones entre el mercado y los destinos.

En segundo lugar, *la demanda*. Es importante comprender cómo las variables controlables y no controlables del marketing influyen en la demanda, así como tratar de predecir su comportamiento en función de los estímulos del marketing establecidos.

En tercer lugar, se debe realizar la segmentación de mercados, motivado porque la demanda de un mercado no se comporta uniformemente y a su vez se determinan los mercados objetivos a los que el destino quiere dirigir sus ofertas y así se harán mejores combinaciones de los instrumentos del marketing.

En cuarto lugar, se debe realizar el estudio del *comportamiento del consumidor*, que completará el análisis detallado de las variables internas (motivación, percepción, experiencia, características personales y actitudes) y las variables externas (entorno económico, cultural, social, grupos sociales, familia, amigos, etc.) que influyen en el proceso de decisión de compra.

Finalmente para poder llevar a cabo de modo eficaz el análisis del sistema de marketing, se debe disponer de un adecuado *sistema de información* que permita evaluar alternativas de decisión, para ello se ha de llevar a cabo un proceso de búsqueda sistémico y objetivo de los datos necesarios para convertirlos, después de ser analizados, en información relevante.

2. El diseño de **estrategias de marketing** mediante la adecuada combinación de los instrumentos del marketing.

La dirección de marketing dispone de instrumentos básicos, que han de combinarse adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema de marketing (producto, precio, promoción, distribución).

Las *decisiones sobre producto* son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer las necesidades de los mercados. Son también las primeras que deben tomarse al diseñar la estrategia de marketing, puesto que no se puede valorar, distribuir, ni promocionar algo que no existe. Además éstas son decisiones a largo plazo, que no pueden modificarse, por lo general, de forma inmediata.

Las *decisiones sobre precio* son a corto plazo, puesto que pueden modificarse con rapidez aunque hay restricciones a su libre modificación por el vendedor.

Por otra parte, las *decisiones sobre distribución*, constituyen mecanismos a largo plazo, muchas veces irreversibles. No hay un modo único de distribuir cada tipo de producto, por lo que pueden adoptarse muy variadas formas de distribución, que evolucionan constantemente por el impacto de las nuevas tecnologías, costos y las exigencias de los clientes.

Finalmente, es muy importante planificar acciones encaminadas hacia las *decisiones de promoción*, que mediante un conjunto de actividades tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y persuadir al mercado objetivo. Dentro de determinadas restricciones pueden modificarse con facilidad y rapidez.

3. La **dirección del proceso de marketing**, como una de las direcciones funcionales que dependen de la dirección general.

Es la encargada de facilitar y llevar a cabo la actividad de marketing del destino, orientada al mercado, y que apoya, en definitiva, el concepto actual de marketing. El objetivo principal del marketing es identificar las necesidades de los clientes. La tarea

básica de la dirección del proceso de marketing será, por tanto, la de hacer efectivo este objetivo del modo más satisfactorio, tanto para el cliente como para la organización. Para ellos deberá llevar a cabo el *programa de marketing* que consiste en analizar las necesidades de los clientes, planificar los objetivos que se desea conseguir y las acciones a llevar a cabo para alcanzarlos, organizar los medios humanos y materiales para ejecutar las acciones previstas y controlar el desarrollo del programa de marketing.

Otro momento dentro de la dirección del proceso de marketing son las *situaciones especiales*. Esta ampliación del marketing puede clasificarse en función de la finalidad económica o no de la institución que lo aplica, la naturaleza de los productos comercializados y los mercados en los que se desarrolla el intercambio.

1.3.2 Análisis del proceso de gestión de marketing [Kotler 1996]

Kotler, [1996] plantea que “*el proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades del marketing, búsqueda y selección del público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo del marketing*”. (Ver **Anexo 2**)

A continuación se explica brevemente cada una de las etapas de este proceso de gestión de marketing.

1. Análisis de las oportunidades de marketing

La primera tarea con la que se enfrenta la dirección de marketing es analizar las oportunidades a largo plazo en su mercado, para ello es necesario construir y gestionar un *sistema de información de marketing* que le permita desarrollar la investigación de mercado como un ingrediente indispensable para el desarrollo del concepto de marketing en los destinos, en la medida en que a través de las mismas se puede servir mejor a los clientes, conociendo sus necesidades y deseos. El objetivo de la investigación del destino es recoger información significativa y continua sobre los aspectos más importantes del *entorno de marketing, del mercado y de la competencia*.

2. Búsqueda y selección del público objetivo

Los destinos necesitan conocer cómo medir y predecir el atractivo de cada *mercado*, esto quiere decir, estimar el tamaño total del mercado, su crecimiento y rentabilidad. Los especialistas de marketing deben entender las principales técnicas de medición del mercado potencial y de predicción del futuro del mismo. Cada técnica tiene sus ventajas y limitaciones que deben ser cuidadosamente analizadas para evitar una mala utilización de las mismas. Estas mediciones y predicciones de los mercados se convierten en los elementos claves para decidir en qué mercados y con qué nuevos productos entrar. La práctica moderna del marketing requiere la *segmentación de*

mercados para valorarlos y seleccionar aquellos que se puedan atender en las mejores condiciones.

3. Diseño de estrategias de marketing

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva que servirá de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. Las decisiones estratégicas son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización.

4. Planificación de los programas de marketing

Los responsables de la planificación de los destinos deben formular no solo las amplias estrategias del negocio, sino también las estrategias y tácticas concretas para productos específicos. En este momento el destino define el modo de actuación con cada uno de los instrumentos del marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos previstos. El término fue acuñado por **Borden [1964]**, en su artículo "The Concept of the Marketing-mix".

5. Organización, gestión y control del esfuerzo de marketing

Consiste en organizar los recursos de marketing y gestionar y controlar el plan correspondiente. Un plan no es nada si no se lleva a cabo, por lo tanto, en el destino se debe desarrollar el plan de marketing. En este momento es importante realizar dos tareas, la primera consiste en coordinar todo el trabajo del personal de marketing, y la otra tarea es trabajar, en unión del resto de los departamentos, para integrar y coordinar todos los esfuerzos en pos de satisfacer a los clientes.

La efectividad del departamento de marketing depende no solamente de su estructura sino también de la forma en la que seleccione, entrene, dirija, motive y valore a su personal. También es necesario reunirse periódicamente con sus subordinados para revisar resultados, para hablar de puntos fuertes, señalar debilidades y sugerir caminos de mejora.

1.3.3 Análisis del proceso de gestión de marketing [G. Lewis y H. Appenzeller, 1985]

Estos autores enfatizan en que el proceso de gestión de marketing permite tomar decisiones y se convierte en un proceso circular. Plantean la necesidad de los directivos de efectuar una toma de decisiones disciplinada, apoyándose en un plan integrado. (Ver **Anexo 3**)

1. El mercado y el consumidor

Cualquier análisis sobre marketing debe empezar teniendo en cuenta la ubicación de este mercado (concretamente una valoración de la estructura del mercado) y las necesidades de los posibles clientes. El responsable de marketing debe también establecer una idea preliminar de los que es el producto, estas especificaciones con el análisis del mercado permiten al especialista de marketing perfilar el concepto de producto, con la creación de una idea en términos comprensibles para el cliente. Debido a la posición que ocupa el producto en el mercado, este se valora en profundidad frente a las decisiones de producto. Los directivos han de conocer el producto para saber cuáles son los posibles mercados. También se necesita leer y realizar una investigación sobre las tendencias generales en la ubicación del mercado y las especificaciones de su entorno inmediato. No existe nada más constante que cambie.

2. Sistemas informativos del marketing

La principal característica de un sistema de información de marketing es que ayuda a tomar decisiones de acuerdo a la capacidad que tenga de introducir datos. La información necesaria para conseguir un programa eficaz de marketing se puede obtener de diversas formas, bien sea a través de campañas comerciales, encuestas telefónicas, entrevistas personales, observación, y otras técnicas muy importantes.

3. Segmentación del mercado

Reconocer las diversas necesidades de los clientes y la frecuencia de las compras es un paso del proceso de marketing. Los encargados de difundir el marketing que se orienten a los clientes serán capaces de reconocer la segmentación del mercado en las que se agrupan los clientes, grupos que reúnen las mismas características. Los teóricos del marketing consideran cuatro puntos en los que se basan las segmentaciones:

- Información demográfica: edad, sexo, procedencia, educación, profesión, lugar de residencia.
- Información psicográfica: factores que afectan el estilo de vida como actividades, intereses, opiniones.
- Porcentaje de utilización del producto
- Beneficios del producto: los atributos del producto o beneficios son los más importantes para el cliente, y los intereses del cliente ante los mayores beneficios para el producto y su competencia.

Después de identificar los segmentos potenciales del mercado, el responsable de marketing procede a elegir apropiadamente la estrategia de dicha segmentación, decidiendo en cuál de los segmentos debe fijar sus objetivos.

4. Situación o concepto del producto

Aunque se necesita tener un concepto de producto, este proceso se debe empezar y finalizar teniendo siempre presente al cliente. Dando por hecho que el encargado de marketing entiende cómo la idea de un producto puede atender las necesidades del cliente. Existe gran diferencia entre esto y la simple idea de encontrar un mercado para vender un producto diseñado sin haber pensado en las necesidades del cliente. Podría parecer que el acercamiento óptimo para definir el concepto del producto es identificar una segmentación del marketing que tiene un producto muy específico y objetivizado. Este es el acercamiento óptimo de un nuevo producto que intenta penetrar un mercado ya establecido.

5. El marketing total

Una vez que el responsable de marketing ha identificado la posición o concepto del producto a los que se le aplicará el trabajo de marketing, el próximo paso, pero más crucial, del proceso de marketing es decidir sobre el marketing mix, la mezcla de los cuatro elementos principales del marketing (producto, precio, promoción y distribución); el primer paso consiste en desarrollar y posicionar el producto, el segundo elemento es el precio. Las valoraciones sobre precio repercuten a menudo en cualquier programa de marketing, ya que es el elemento más visible del marketing mix, y debe ser visto a través de varios prismas, especialmente el del cliente. Uno de los elementos del marketing mix que recibe mayor atención por parte de los ejecutivos es la promoción, que es un abanico para cada una de las actividades de publicidad, venta personal, promoción de ventas. Finalmente se valoran las decisiones sobre la distribución de los productos.

5. Coordinación de los resultados del marketing: el paso hacia la estrategia

Se deben analizar e integrar todos los elementos del marketing mix para obtener mayores beneficios. Al mismo tiempo, los esfuerzos que se realicen deben estar muy relacionados con los planes estratégicos generales que deben tributar al logro de los objetivos estratégicos previstos.

1.4 Efectividad y eficiencia del marketing, herramientas claves para promover la excelencia

La **efectividad** es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados. De vez en cuando, los destinos necesitan llevar a cabo una revisión crítica de su efectividad general en el área de marketing, susceptible a una rápida obsolescencia de objetivos, políticas, estrategias y programas, así como valorar periódicamente el enfoque general hacia el mercado. Una de las formas de medir la efectividad del marketing es a través de los

resultados en ventas y beneficios. Aunque el objetivo no es ya el beneficio por el beneficio, sino alcanzarlo como consecuencia del trabajo bien hecho, mediante satisfacción de las necesidades de los clientes.

Se comparte el criterio de **Kotler [1996, 1997]** que la efectividad del marketing se puede determinar también valorando la filosofía marketing, la organización integrada de marketing, la información de marketing, la orientación estratégica y la eficacia operativa.

- **Filosofía marketing**

En estos tiempos es incuestionable la importancia de aplicar la filosofía de marketing a los destinos si quiere actuar con éxito en el mercado. Los destinos turísticos han ido cambiando sus orientaciones hasta darse cuenta de que el cliente ha de ser el epicentro de sus decisiones estratégicas. A lo largo de la historia se han ido sucediendo etapas diferentes en la manera de enfocar las relaciones hacia el mercado. En un principio, los destinos estaban orientados a la producción, es decir, producir el mayor número de unidades de producto al menor costo posible para abastecer una demanda superior a la oferta. Posteriormente, la demanda se iría estabilizando, la oferta aumentaba, el cliente empezaba a ser más exigente y tenía más variedad de productos para elegir y los destinos se orientaron hacia la mejora del producto. En esta fase se trataba de perfeccionar el producto, consiguiendo mayor calidad técnica y mejores prestaciones. Pero el mercado es un "ente vivo" y va cambiando: aunque los productos eran de mayor calidad, la oferta superaba la demanda y muchos fabricantes se encontraban que producían en exceso. Esto originaba excedentes, stocks acumulados que debían "colocar" en el mercado. Para solucionar esta situación debían iniciar una política de promociones agresivas para poder vender los excedentes a toda costa, aunque los clientes no los necesitasen realmente. Esta fue una etapa de orientación a las ventas. Pero el cliente acaba demandando lo que realmente necesitaba y los destinos empezaron a darse cuenta de que debían "escuchar" a los clientes y lograr ofertar los productos que realmente pudiesen satisfacer sus necesidades. El objetivo final debería ser el establecimiento de relaciones duraderas y satisfactorias con sus clientes. Empezaba con fuerza la aplicación de la filosofía del marketing en el sector turístico.

- **Organización integrada en marketing**

Significa dos cosas. En primer lugar, que las distintas funciones de marketing (ventas, publicidad, gestión de productos, e investigación de marketing) deben estar coordinadas entre ellas. Con demasiada frecuencia el equipo de ventas se queja a los directores de productos por establecer "un precio demasiado alto" o "un volumen de ventas demasiado elevado" o el director de publicidad y el de marca no se pueden

poner de acuerdo sobre la mejor campaña para la marca. Estas funciones de marketing deben coordinarse desde el punto de vista del cliente. En segundo lugar, el departamento de marketing debe coordinarse con el resto de los departamentos y no funcionará nunca bien si se le considera meramente como un departamento aislado; solo lo hará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes. **[Kotler, 1996]**

La integración y coordinación de funciones forman parte de los procesos de marketing, no de las actividades comerciales, estas últimas consisten en la publicación, el desarrollo del producto, la venta, todas ellas propias del área de marketing. Los procesos comerciales involucran a todo el destino turístico, como todo proceso, son el medio, a través, del cual se consigue un vínculo permanente entre sus productos y las necesidades de los clientes.

Para que la dirección de marketing esté orientada al mercado y pueda cumplir sus fines de forma efectiva, todos los niveles de la organización es preciso que sean informados y comprendan qué significa realmente el marketing, su razón de ser y sus funciones. [Conde Pérez, 1999]

Por estas razones, el concepto marketing requiere que se lleve a cabo, no solamente un *marketing externo*, sino también uno *interno*. Este último es la tarea de contratar, entrenar y motivar personal que sirva bien a los clientes. De hecho el marketing interno debe preceder al externo. No tiene sentido prometer servicios excelentes cuando no se está preparado para proporcionarlos.

- **Información adecuada de marketing**

La necesidad de investigar crece a medida que el mercado se hace más complejo. Hace años, el mercado era reducido y se trabajaba en un ámbito limitado. En la actualidad, la evolución continua de los mercados, las novedades en productos, sistemas de distribución y medios de comunicación, y la fuerte competencia existente en casi todos los sectores, hacen difícil la toma de decisiones. **[Altés Machín, 1993]**

Cada día los destinos turísticos enfrentan nuevos desafíos, deben alcanzar niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, lanzar nuevos productos, posicionar y consolidar los ya existentes, buscar mayor participación de mercado, etc. Enfrentar cada uno de estos retos implica cubrir necesidades de información mayores día a día y, aunque la estadística, la computación y la ingeniería están muy desarrolladas, casi nunca se posee toda la información que se necesita para tomar decisiones de marketing, esto es debido en gran parte a que la economía y las personas son altamente variables. Esta dinámica, ligada a la necesidad de obtener utilidades, obliga a los directivos a requerir más y mejor información y a diseñar sistemas que les permiten conseguirla y administrarla de la mejor manera. **[Noda H. M, 2004]**

Para hacer eficiente el proceso de la información, conseguirla, analizarla y tomar decisiones basados en ella, se desarrolla, generalmente en el departamento de marketing, lo que se conoce como Sistema de Información de Marketing. El éxito de este sistema depende fundamentalmente de la información que se tiene sobre el mercado y los productos y servicios de la competencia, así como de la comprensión de la forma en que responden los clientes potenciales a cada aspecto de la mezcla del marketing. Este sistema de información de marketing es una estructura permanente integrada por personas, equipos y procedimientos cuya finalidad es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información oportuna y confiable que servirá a la toma de decisiones de marketing.

- **Orientación estratégica y eficacia operativa**

El cumplimiento de esta característica de la orientación al marketing se puede evaluar en los destinos turísticos mediante el diseño e implementación del plan de marketing. Según **Conde Pérez [2002]** el plan de marketing “es un documento escrito que permite aprovechar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de marketing adaptada a los objetivos del volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, crecimiento sostenido de los clientes, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica”.

A criterio de **Muñoz Oñate [1997]** el plan de marketing tiene varias características fundamentales, las cuales se enuncian a continuación: es un documento escrito (formal), tiene un contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control, detalla acciones específicas de marketing, está dirigido a obtener objetivos específicos y es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica y fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir, un documento de trabajo.

Si este plan posee las características anteriores correctamente elaboradas entonces: identifica las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para el destino; señala cómo penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y clientes específicos; define objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionarán el futuro del destino al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

La eficacia operativa se basa fundamentalmente en la *comunicación del pensamiento de marketing*, en la *utilización efectiva de los recursos de marketing* y en la *capacidad de los destinos de reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios puntuales del entorno*.

La **eficiencia del marketing** consiste en la realización de estudios para analizar como podrían gestionarse las distintas actividades de marketing de forma más eficiente. Como consecuencia de los rápidos cambios en el entorno, los destinos turísticos necesitan valorar periódicamente su eficiencia de marketing a través de un instrumento de control conocido como la auditoría de marketing, que tiene las características siguientes:

Comprehensiva: cubre todas las principales actividades del negocio, no solamente las que tienen problemas.

Sistemática: supone una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubre desde el análisis del entorno de marketing de la organización, al sistema de marketing interno y sus actividades específicas. Al diagnóstico sigue un plan de acciones correctoras que incluye tanto medidas a corto como a largo plazo para mejorar la efectividad del marketing conjunta de la organización.

Independiente: las mejores auditorías son las que realizan los consultores externos con la necesaria objetividad e independencia.

Periódica: las auditorías de marketing se inician solo cuando las ventas descienden, cuando la moral de los equipos de ventas cae o cuando se dan otros problemas en el destino. En ocasiones se suelen entrar en crisis porque los directivos fallan de revisar sus operaciones de marketing a lo largo del tiempo. Una auditoría periódica de marketing pueden beneficiar tanto a los destinos con buena salud como a los que tiene problemas.

Los resultados de la aplicación de este tipo de auditoría permiten que el directivo asimile, debata, y desarrolle nuevos conceptos y acciones de marketing en pos de mejorar la eficiencia del marketing de su destino.

La auditoría de marketing examina seis principales componentes de la situación de marketing del destino:

1. Auditoría del entorno de marketing: esta auditoría analiza las principales fuerzas y tendencias del microentorno, así como sus principales actores: mercados, clientes, competencia, distribuidores, suministradores y grupos de interés.
2. Auditoría de la estrategia de marketing: revisa los objetivos y las estrategias de marketing, para valorar su nivel de actuación al entorno actual.
3. Auditoría de organización de marketing: esta auditoría valora la capacidad de la organización de marketing para llevar a cabo la estrategia necesaria dado el entorno previsto.
4. Auditoría de sistemas de marketing: valora la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control del destino.

5. Auditoría de productividad de marketing: examina la rentabilidad de las diferentes actividades de marketing del destino y el ratio costo/efectividad de sus diferentes gastos.
6. Auditoría de funciones de marketing: realizan valoraciones en profundidad de los principales componentes del marketing mix del destino, a saber, producto, precio, promoción y distribución.

La aplicación de una auditoría de marketing comienza con una reunión entre especialistas del destino y el auditor de marketing, para llegar a un acuerdo sobre los objetivos, amplitud, profundidad, fuentes de datos, formato del informe y período de tiempo a contemplar por la auditoría. Se prepara un plan detallado, definiendo las personas que van a ser entrevistadas, las preguntas que se harán, el tiempo y lugar de contacto, de tal forma que el tiempo y costo de la auditoría se minimicen. La regla cardinal de la auditoría es no confiar exclusivamente en el personal del destino y en la búsqueda de datos y opiniones; debe entrevistarse también a los clientes, distribuidores y otros grupos externos.

1.5 Desarrollo del turismo en Cuba, problemática en torno a la gestión de marketing

Para el estudio de su desarrollo se divide el turismo en Cuba antes del triunfo de la revolución y en sus primeros veinticinco años.

En el período 1915-1959, La Habana se convierte en la ciudad de mayor recepción de turistas de todo el Caribe, en lo cual influyó la cercanía a las costas de Estados Unidos; el relativo buen nivel de salubridad en comparación con las ciudades de otras islas y naciones caribeñas, y la “Ley de la Prohibición” de expendio de bebidas alcohólicas en Estados Unidos, que incentiva un trasiego de clientes hacia Cuba.

Las estimaciones hechas antes de 1959, pronosticaban un sostenido incremento del turismo para los años sesenta, existiendo un plan de desarrollo hotelero con vista, fundamentalmente, al turismo relacionado con el juego en la Ciudad de La Habana.

El desarrollo inmobiliario del turismo se concentra en la Ciudad de La Habana y en el balneario de Varadero. En la Habana entre 1952 y 1958 se construyeron 13 hoteles con una capacidad de 2 158 habitaciones, se llevó la capacidad instalada en cuanto a número de habitaciones a unas 5 000, a finales de 1958. En cuanto a la playa de Varadero la inversión privada tuvo un marcado ritmo de ascenso en la década mencionada.

También la emisión de turismo hacia Cuba hasta 1958, disminuye hasta casi extinguirse para comenzar una muy ligera recuperación en la segunda mitad de la década de los años setenta.

El país recibe en 1959 una infraestructura turística en desarrollo y aunque no se inician las obras previstas en la etapa anterior, el mantenimiento y administración de la base material heredada hace que en noviembre de 1959 se cree el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT) que además se encarga del desarrollo del turismo (en esta etapa dirigido al turismo interno) y a la administración de las unidades de la red gastronómica, que fueron abandonadas por sus dueños o intervenidas por la Revolución. En esta época se nacionalizan los hoteles y principales instalaciones de recreación. **[Durán García, 2000]**

El sector turístico no escapa a las transformaciones en función del beneficio popular, ya en febrero de 1959 se crea el departamento de Playas del Pueblo, paso previo a la proclamación de la Ley # 270 donde se declaran todas las playas del país como un bien público, con libre acceso a toda la población.

No se encuentran nuevas referencias de importancia hacia la actividad turística hasta la década de los años ochenta. En 1982 con la aprobación del decreto ley que regulaba la inversión extranjera, se da el primer paso que permite obtener tanto recursos financieros como tecnología para el desarrollo del sector.

Desde 1980-1981 crece el número de turistas que visitan a Cuba a un ritmo sostenido, siendo la composición fundamental el turismo capitalista, el cual contribuye a la recaudación de moneda dura y de hecho amplía un necesario mercado. En 1989 visitan el país casi un cuarto de millón de turistas del área capitalista, lo que representa un crecimiento de más de 300% con respecto a 1980.

En el orden institucional se reorganizó el INTUR y surgieron empresas únicas en ese momento en la economía cubana (“Cubanacán” y posteriormente “Gaviota”) con formas de operación mercantiles, con fuertes vínculos con operadores externos y preparados para recibir inversión extranjera directa.

La composición interna de los ingresos evoluciona en la década de los ochenta a favor del turismo procedente del área de la moneda libremente convertible, así mientras en 1980 el 46% de las entradas por turismo receptor eran clasificadas como procedentes del turismo capitalista, ésta se eleva al 77% en 1989. Este cambio estructural desde el punto de vista de los ingresos fue muy favorable y además propicia una base de mercado para el boom turístico de la próxima década. **[Ayala Castro, 1999]**

En resumen, ni en la república antes de 1959, ni en los primeros veinticinco años del período revolucionario, el sector turístico formó parte significativa de la estructura productiva cubana. Después de 1959, las emisiones de turistas hacia el país son muy limitadas y con una tendencia decreciente, y la oferta turística cubana tampoco crece, disminuyendo en absoluto el número de habitaciones y otros servicios directamente asociadas con esta actividad.

La recuperación del sector se produce a partir de la década de los años ochenta, en la cual se enuncia como un objetivo de política económica el desarrollo del turismo, en esta se propicia la asociación de empresas cubanas con capital extranjero y en 1988 el grupo español "Sol Palmera" se convierte en el primer socio extranjero, al formar una empresa mixta con el recién formado Grupo "Cubanacán" para la explotación de un hotel en la playa de Varadero, el "Meliá Varadero" [Ayala Castro, 1999]

1.5.1 El turismo cubano en el período 1990-2004

A partir de 1989-1990 comienza un vigoroso desarrollo del sector turístico que colocará a éste, no solo como el más dinámico sector externo sino como el que mayores ingresos en divisas proporciona al país, superiores a los obtenidos por las exportaciones azucareras.

La demanda turística es por naturaleza estacional, siendo para Cuba el mes de mayor arribo de turistas el de diciembre y el de menor demanda junio; la variación en cuanto al número de turistas indica que diciembre recibe, como promedio, entre el 166% y el 200% de turistas de lo que lo hace el mes de junio. En general, los picos máximos de turistas van de noviembre a marzo o abril. Coincidentes con la zafra azucarera en el país. Esta peculiaridad hace que, aunque en absoluto disminuyan los factores ociosos en la economía, con el aumento de la actividad turística se acentúe en relativo su carácter cíclico o estacional.

El comportamiento de los principales emisores europeos hacia Cuba sigue la tendencia, en general hacia el Caribe. Con una estrategia de captación coherente con las peculiaridades de cada uno, se podrá continuar disminuyendo la estacionalidad aunque por el peso ponderado de canadienses continuará siendo el invierno la época de mayores tensiones en cuanto al arribo de turistas.

En 1990, los tres principales emisores de turistas a Cuba lo eran Canadá, Alemania y México (en ese orden); en 1996, Italia, Canadá y España encabezan la lista. En 1998 Canadá retoma el primer lugar seguido de Italia, Alemania y España. Es significativa la recuperación de Alemania que figura como tercer emisor en 1998 pasando de 80 000 turistas en 1996 a casi 150 000. En cuanto a la tasa de crecimiento de la emisión entre 1997 y 1998 solo Italia muestra una tendencia a decrecer (0,93). El crecimiento más dinámico lo reporta Alemania con un 1,72. En Latinoamérica, México y Argentina mejoran considerablemente su participación con respecto a 1996. En el 2002 los principales mercados emisores fueron Alemania, Canadá, Francia, Italia y España. En el 2003 Cuba recibió alrededor de un millón 900 mil visitantes del exterior, para un 12% de crecimiento en comparación con el pasado año, motivado por la calidad en los servicios, la seguridad que se disfruta en el país y la variedad de sus ofertas. En el 2004 el arribo de turistas a Cuba tuvo un crecimiento del 9%, ubicándose Canadá

como su principal mercado emisor, ya que registra un crecimiento acumulado del 28% aumentando su cuota de mercado en un 27,8%. En segundo lugar está Italia con un crecimiento acumulado de un 3%, es de señalar que a partir de agosto este mercado decrece y aunque a nivel de ministerio se han realizado ofertas de precios, el mercado no ha reaccionado a las ventas del Caribe. Reino Unido el tercer mercado emisor, presenta un 31% de crecimiento con relación al año anterior. El cuarto mercado emisor es España, manteniendo su recuperación a un ritmo de crecimiento de un 12,8%.

A pesar del crecimiento que ha experimentado el turismo en los últimos años, podrían obtenerse resultados más halagüeños en este sector si se lograra un mejoramiento de la gestión de marketing. Para ello deben partir del análisis de las oportunidades que se presentan en el mercado y de la valoración del comportamiento de la mezcla de marketing en el destino, así los directivos tendrán la información necesaria y estarán en mejores condiciones de planificar las estrategias que respondan a los objetivos estratégicos del destino, todo esto permite que se realice de forma más eficiente el mecanismo de control. En dependencia del desarrollo de estas actividades se podrá alcanzar un crecimiento de la efectividad y eficiencia del marketing en el destino.

La estrategia cubana en cuanto al desarrollo del producto turístico se encamina a la diversificación, a través, de la creación de productos, al rediseño del producto playa, a la diferenciación y a jerarquizar el medio ambiente y calidad. Diversificar el producto turístico significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos de mercados y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas **[Conde Pérez, 2003]**. Ello permite evitar oscilaciones bruscas de la demanda según el período del año que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica, pero, a la vez, demanda que todo el país se convierta en actor y beneficiario del turismo. De ahí que tres de los equilibrios básicos por los que se trabaja en el sector se refieran a la estabilidad temporal, equilibrio espacial y el equilibrio en los mercados emisores.

Según **Castro Ruz [2003]** Cuba dispone de una diversidad de destinos para el desarrollo de una oferta variada y de opciones. La hospitalidad y espíritu fraternal de su población, el interés que despierta la Revolución, sus logros en diversos campos y los caminos emprendidos en su desarrollo social, son y serán cada vez más atributos de gran atracción; alto nivel de atención a la salud y la seguridad; cuidado del medio ambiente e institucionalización de su protección; el espíritu de solidaridad y cooperación con las islas del Caribe y los demás destinos turísticos de la región, que gozan de excelentes recursos naturales e instalaciones para el multideestino.

1.6 Conclusiones parciales

1. El análisis de la literatura revela la necesidad de las instalaciones turísticas cubanas de gestionar mejor el marketing, desarrollando una serie de decisiones estratégicas que tributen la mejoramiento del enfoque marketing; la oferta del producto turístico cubano se concibe buscando como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada; a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. Uno de los mecanismos más certeros para asegurar estos resultados es lograr la diversificación del producto.
2. La gestión de marketing en destinos turísticos cubanos se ve afectada porque todavía persiste una marcada mentalidad hacia las ventas, se carece de un proceso continuo de generación de información sobre los mercados y competidores; en general es pobre el intercambio de información de marketing entre las distintas instituciones.
3. Lograr que la gestión de marketing contribuya a alcanzar la efectividad y eficiencia de marketing que precisan un destino turístico, necesita de la ejecución de decisiones estratégicas encaminadas a obtener un mejoramiento en niveles de satisfacción de clientes e incrementos sustanciales en las ventas y beneficios, bajo las condiciones que impone el entorno empresarial actual y prospectivo.
4. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre la gestión de marketing y la relación con la efectividad y eficiencia de los destinos, sin embargo, no se hallaron precedentes en la literatura consultada de procedimientos que, integrando coherentemente las oportunidades de mercado con la segmentación correspondiente, la estrategia y programas de marketing, pudieran servir como un instrumentario metodológico para la potenciación de la gestión de marketing en destinos turísticos cubanos, dada sus particularidades actuales y perspectivas, corroborándose así, la necesidad de su desarrollo.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE MARKETING EN DESTINOS TURÍSTICOS

2.1 Introducción

El objetivo de este capítulo consiste en el diseño de un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la gestión de marketing en destinos turísticos, permitiendo alcanzar la satisfacción del cliente, como única medida de la aplicación con éxito del marketing, no a cualquier precio, sino mediante una solución óptima a partir de interpretar correctamente el entorno, aprovechar bien las fuerzas que influyen más directamente en el destino y combinar creadoramente las

variables del producto, los precios, los canales y la comunicación promocional; así como definir opciones estratégicas con sus correspondientes acciones. En este capítulo, también se determinan los indicadores generales de efectividad y eficiencia del marketing.

2.2 Desarrollo de los procedimientos para mejorar la gestión de marketing en destinos turísticos

En la **Figura # 2.1** se muestra el procedimiento general para mejorar la gestión de marketing en destinos turísticos. El mismo transita por cuatro fases, iniciando con el **análisis** donde se realiza un diagnóstico de la situación actual del destino. El momento de la **planificación** supone la definición precisa de opciones estratégicas de marketing y desarrollo de acciones estratégicas que se utilizarán en el contexto del destino para mejorar la gestión de marketing. Posteriormente se procede a la **ejecución** de las acciones estratégicas que harán viable el desarrollo del destino. Finalmente el **control** se encarga de comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas y también constituye un mecanismo de retroalimentación con vistas a perfeccionar la gestión de marketing.

2.2.1 FASE DE ANÁLISIS

El procedimiento para mejorar la gestión de marketing comienza con la fase de análisis, donde primeramente se caracteriza el destino turístico; también se profundiza en las oportunidades del mercado, valorándose el comportamiento de las variables entorno, mercado y competencia; un momento imprescindible es la búsqueda y selección del mercado emisor, utilizándose un procedimiento específico que permite segmentar el mercado en función de los objetivos del destino. En esta fase también se evalúa el comportamiento de la mezcla de marketing en el destino y finalmente se determinan los indicadores de efectividad y eficiencia del marketing. Todo el conjunto de pasos referidos anteriormente permiten hacer un diagnóstico de la situación actual del destino turístico.

2.2.1.1 Caracterización del destino turístico

La caracterización del destino turístico se lleva a efecto en dos momentos, en el primero se obtiene información, a través, de la revisión de documentos sobre la ubicación, cantidad de hoteles, número de habitaciones por hotel, ocupación hotelera, estructura organizativa, servicios extrahoteleros que brinda, principales mercados emisores y tour operadores que comercializan el destino. En un segundo momento por medio de una entrevista realizada a la gerencia de la Delegación del MINTUR se recibe información vinculada con las oportunidades de mercado, con la estrategia comercial del destino, enfoque de marketing, eficacia funcional y los resultados comerciales. (Ver **Anexo 4**).

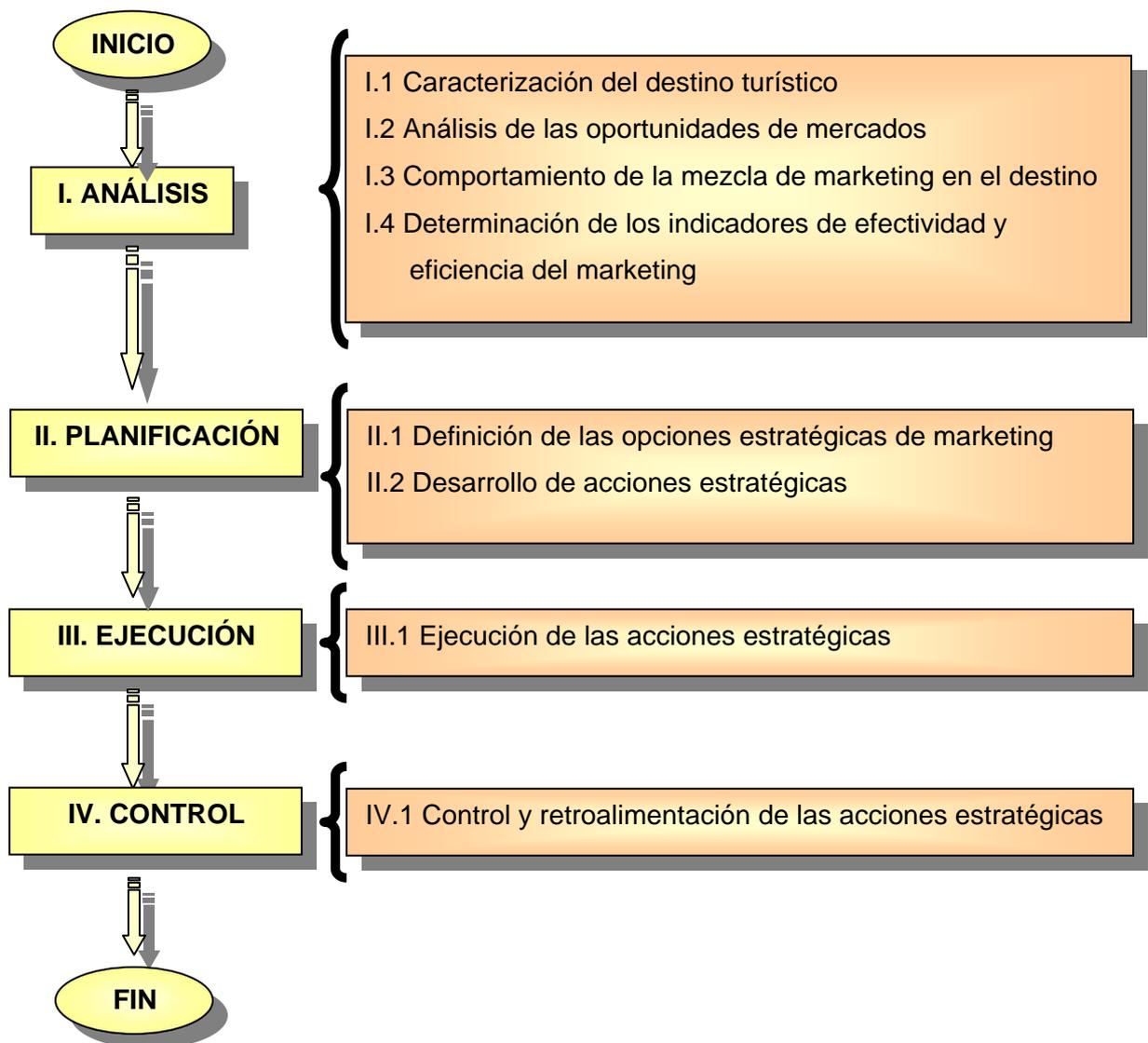


Figura # 2.1: Procedimiento para mejorar la Gestión de Marketing en destinos turísticos Fuente: Elaboración propia

En este momento es importante focalizar los esfuerzos en función de la capacitación sobre temas que posibiliten la implementación de una filosofía de negocio, donde el punto de partida sea el cliente. Es incuestionable la importancia de aplicar la filosofía de marketing en los destinos turísticos si se quiere actuar con éxito en el mercado. Cada uno de los destinos han ido cambiando sus orientaciones hasta darse cuenta de que el turista ha de ser el epicentro de sus decisiones estratégicas. A lo largo de la historia se han ido sucediendo etapas diferentes en la manera de que los destinos enfocaban sus relaciones hacia el mercado, por lo que cada día se demuestra más la necesidad de no perder de vista la evolución de estos, porque constituyen un "ente vivo" y van cambiando aunque los productos turísticos aumenten su calidad. Es por ello que los directivos constantemente deben estudiar el mercado y conocer las

necesidades y deseos de cada uno de sus mercados emisores para estar en condiciones de brindar el producto turístico de forma más efectiva y eficiente que la competencia. Este nivel de capacitación se realiza con la intención de ir formando poco a poco en los trabajadores una mentalidad creadora en función de la satisfacción del turista y a su vez se sientan en condiciones de tributar directamente al mejoramiento de la gestión de marketing en el destino turístico.

2.2.1.2 Análisis de las oportunidades de mercado

La realización del análisis tiene como punto de partida la información adecuada y adiestramiento del personal que sea capaz de interpretar la situación y proponerse medidas para solucionar los problemas vinculados a la gestión de marketing. Esta es una función permanente del marketing y aunque los gerentes y responsables de esta tarea cotidianamente la realicen, en ocasiones existe personal de línea o de asesoría cuya función principal es realizar este análisis para facilitar el trabajo de la alta gerencia.

Este análisis primario permite cumplir o desarrollar el resto de las fases del proceso de gestión de marketing, sin que esto quiera decir que dentro de la planeación, la ejecución o el control no se desarrolle también un proceso de análisis, proceso que constantemente está retroalimentando al resto de las fases y apoyando las distintas tareas.

Primeramente se explica el momento de análisis de factores externos al destino y que pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias, centrándose en: el entorno, la competencia y el mercado.

El entorno

Se hace necesario evaluar constantemente el entorno, ya sea nacional o internacional. Con los sistemas de información adaptados a cada situación concreta (generalmente vinculados al marketing y a los datos económicos), las fuentes abiertas de información, los análisis de expertos, los pronósticos y tendencias, etc. ayudan a hacer un monitoreo del entorno y del mercado para identificar las oportunidades comerciales y las amenazas que pueda enfrentar el negocio en el futuro inmediato o mediato.

En los destinos turísticos se entiende por dinamismo del entorno el grado en que es posible prevenir el comportamiento futuro de los elementos que constituyen, su rapidez y grado de novedad. Tanto la complejidad del entorno como su dinamismo generan incertidumbre. La complejidad, en la medida que reduzca la inteligibilidad del mismo, pues entorpece la actuación del destino en caso que le resulte difícil anticipar las acciones ajenas e incluso sus propias consecuencias. Los cambios rápidos de los factores del entorno dificultan la obtención de información y reduce la capacidad de reacción del destino turístico. El nivel de incertidumbre depende de la información que

el destino turístico obtiene del exterior, esta información que le proporciona el entorno es necesaria para la toma de decisiones (características de los mercados emisores, suministros, estado de la tecnología)

Existe un conjunto de factores del entorno que no guarda una relación causa-efecto directa con la actividad de marketing. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades de marketing y su microentorno, sino también a otras actividades humanas y sociales. En síntesis son aquellos que afectan en general a todos los destinos y no se pueden cambiar de forma efectiva, alguno de estos factores se exponen a continuación:

1. Recursos tecnológicos externos disponibles por mercados y la competencia (infraestructuras, know-how [conocimientos y tecnologías], investigación y desarrollo previsto y disponibilidad de otros servicios).
2. Contexto estratégico en que se desenvuelve el destino, normalmente está fuera del control del responsable de marketing.
3. Competencia y competitividad de otros destinos en los mercados.
4. Legislación tanto genérica como específica del sector turístico.
5. Estructura sociológica donde se insertan los mercados y la clientela.
6. Sistemas políticos que rijan en los dominios de aplicación.
7. Sistemas y políticas económicas
8. Otras restricciones y facilidades (nivel de vida y de consumo del cliente, polución ambiental, temporadas climáticas y fechas de vacaciones).

De forma general en este punto de análisis del entorno se realiza el estudio de los factores del sistema comercial no controlables por la empresa y que influyen en los comportamientos del mercado y en decisiones de marketing de la organización [Kotler, 1992]. El éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad de adaptarse a los cambios que dieron lugar a su entorno.

Los obstáculos y barreras que se presentan para aprovechar las oportunidades, los factores que pueden ayudar a aprovecharlas y a sortear los peligros y riesgos, las medidas a tomar para que las afectaciones dañen lo menos posible, la preparación para la contingencia de sucesos que puedan ocurrir, etc. deben estar considerados y son en buena medida resultado de la evaluación del entorno y de los distintos escenarios que puede tener un destino turístico.

Análisis de la Competencia

Para un destino turístico, la competencia es cualquier otro destino que ofrece productos o servicios similares o sustitutivos a los mismos mercados emisores. Desde la perspectiva del marketing interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las

decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa.

Este punto facilita la gestión de marketing, al permitir conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los turistas. Su análisis, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirán conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse el propio destino y las oportunidades de negocios (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse.

Henderson [1983] ha determinado una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva.

Estos principios son:

- Todo competidor que persista y sobreviva tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.
- Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.
- Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta al otro.
- Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio.
- Desconocer o ignorar la existencia de la competencia, es cancelar las opciones de una buena y posible posición comercial, es decir, es negar la posibilidad de ser diferentes a los demás y de establecer una relación fuerte y duradera con los segmentos del mercado que se atienden.

Análisis del mercado emisor

Para entrar al mercado y llegar a comprenderlo en toda su extensión es imprescindible un análisis o estudio detallado. El análisis de mercado, muchas veces llamado análisis comercial, es un instrumento de trabajo mediante el cual se puede obtener información vital para responder interrogantes sobre el mercado que no puedan ser solucionados con la información interna que la empresa posee, con el fin de conseguir orientación para la toma de decisiones del emprendedor. Es la búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del marketing. Sus objetivos consisten en:

1. Conocer la demanda y la oferta del sector de estudio para demostrar si existe un hueco o laguna en el mercado. Es decir, saber si el proyecto es viable.
2. Ayudar en la toma de decisiones de la dirección y fundamentar las estrategias.

El análisis del mercado implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura del consumo y la capacidad de compra de sus integrantes, la evolución de la demanda y la identificación de los factores que influyen

sobre la misma, así como el comportamiento de los clientes. Si bien es importante la información inicial sobre las características físicas e intangibles del producto turístico, también es muy valioso determinar conocer la satisfacción del turista.

El mercado, además, tiene límites que han de conocerse para diseñar la estrategia comercial. Los límites señalan el campo de acción del marketing y establecen, a su vez, criterios para dividir o clasificar el mercado. Algunos de estos límites son físicos, otros, en cambio, hacen referencia a las características de los clientes. Estos, sin embargo, son relativos y pueden modificarse, especialmente los que se refieren al uso del producto. **[Santesmases, 1996]**.

Para valorar el posicionamiento comercial de un producto turístico, o bien controlar su correcta adaptación a las expectativas de la clientela, es aconsejable, en cualquier gestión de marketing, conocer el mercado global (existente+potencial).

La utilización correcta del marketing permite pasar de un conocimiento intuitivo a un conocimiento objetivo del mercado y de las oportunidades que ofrece y conducir, por consiguiente, el destino hacia su clientela óptima en lugar de soportar pasivamente las turbulencias y caprichos de la demanda.

La vida de un destino turístico está marcada por la afluencia de turistas de diferentes mercados emisores, y para brindarle un producto turístico apto para la satisfacción del cliente es necesario que los profesionales del turismo trabajen eficazmente en el conocimiento detallado de sus mercados. La ignorancia en este campo puede implicar graves errores en la elección de los objetivos de la clientela y en la asignación de recursos de promoción. Más que cualquier otro sector, la actividad turística está muy ligada al mercado puesto que la parte esencial del producto no es almacenable.

Búsqueda y selección del mercado emisor

Los mercados emisores engloban la totalidad de turistas reales o potenciales de un destino turístico, pero como su dimensión es tan amplia, los directivos para lograr la satisfacción del cliente, precisan fraccionar este mercado en segmentos de acuerdo a ciertos criterios.

Un segmento de mercado es un conjunto de clientes definidos por sus características, comportamientos, estilos de vida, actitudes o necesidades, y que reaccionan de forma homogénea ante los estímulos del marketing.

La segmentación de mercados es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, según sus características, comportamientos o necesidades, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales del destino.

En la **Figura 2.2** se representa un **procedimiento específico para el análisis del mercado y sus segmentos**, que incluye los siguientes pasos: [Conde Pérez, 2003]

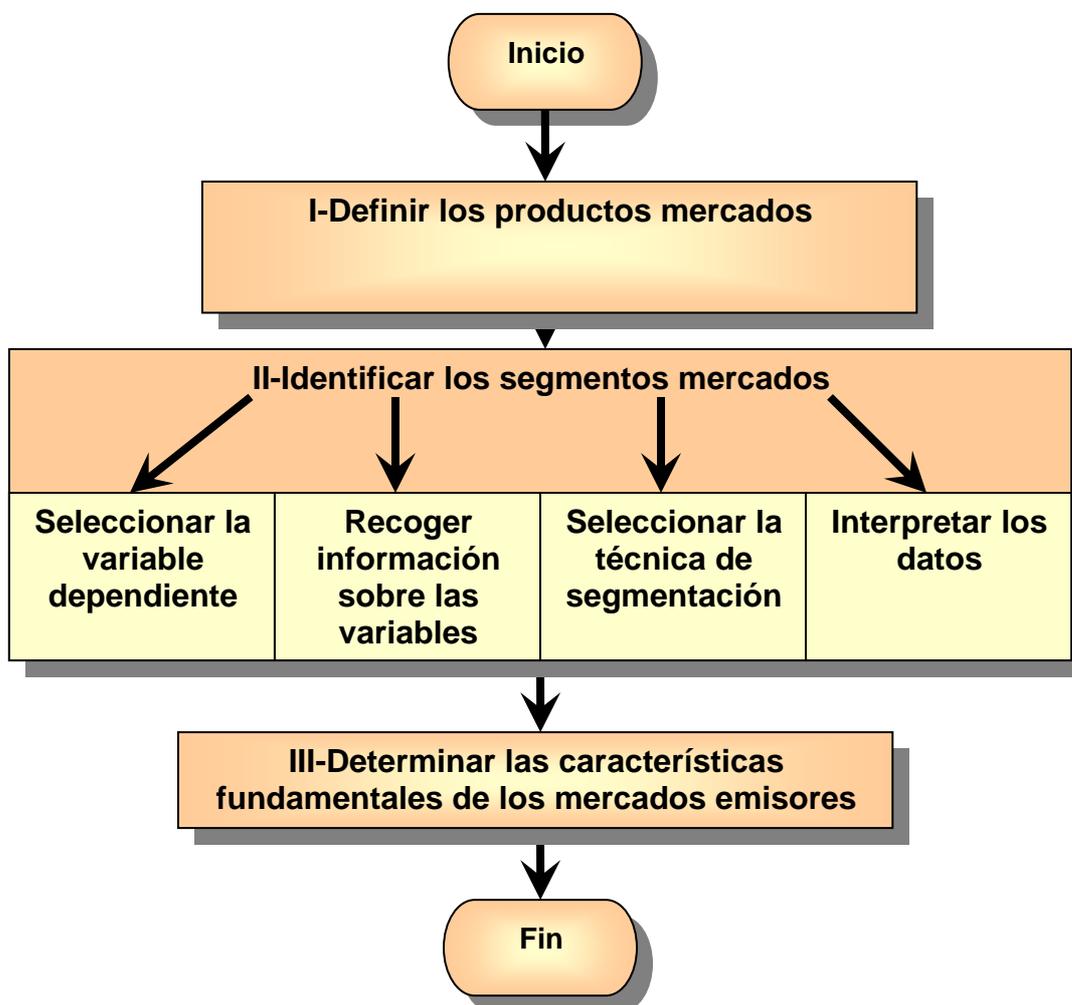


Figura 2.2 Procedimiento para analizar el mercado. Fuente: Conde Pérez, 2003

Paso I. Definir los productos mercados

La macro-segmentación se esfuerza en identificar, en el interior de cada una de las unidades de actividades estratégicas, los productos mercados, homogéneos, en términos de funciones ejercidas, de oficios y de clientes. Se pretende definir el mercado de referencia desde el punto de vista del cliente y no, como se da a menudo, desde el punto de vista del productor. Se comparte con **Aaker, [1998]** que para lograr este objetivo, intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en productos-mercados: las funciones o combinaciones de funciones aportadas por el producto, las tecnologías existentes o los oficios, susceptibles de producir estas funciones y los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto.

Por medio de la revisión de documentos se obtienen los principales mercados emisores, las funciones y tecnologías con que cuenta el destino turístico.

Al igual que en los productos físicos-materiales, los productos turísticos asociados a la imagen de atributos de los mercados meta donde se pretenden vender, pueden clasificarse en: genéricos, sub-genéricos, específicos y de surtidos.

Esta definición de los productos-mercados se ha desarrollado a partir de las vocaciones principales utilizadas en Cuba, mejorándose en lo relacionado con los niveles de especificidad de los productos.

La noción de producto mercado tiene como objetivo definir el mercado de referencia desde el punto de vista del cliente. Para alcanzar este objetivo, intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en productos mercados: las funciones o combinaciones de funciones aportadas por el producto turístico, las tecnologías existentes o los oficios, susceptibles de producir estas funciones y los diferentes grupos de turistas interesados en el destino.

La definición de producto mercado es la más adecuada al enfoque de marketing, hace operativo de alguna forma el concepto de producto servicio. La posibilidad de definir el mercado de referencia en relación a la función realizada para un grupo determinado de turistas, el destino se ajusta a la realidad de la demanda y de las necesidades. Todo esto puede servir de base a los directivos comerciales del destino.

Paso II. Identificar los segmentos de mercado

La identificación y selección de un segmento de mercado particular para dirigir una oferta de servicio distintiva depende de muchos factores; tiene una particular importancia el tamaño del segmento, sus necesidades especiales, el grado en el cual estas necesidades son satisfechas por el destino o los competidores, y si el destino cuenta con los recursos para cumplir con las exigencias del servicio. Hay varios criterios que cuentan con una amplia aceptación para determinar si un segmento de mercado es viable. En primer lugar el segmento debe ser medible en tamaño y características. En segundo lugar, el segmento debe ser significativo y capaz de generar suficiente ganancia a largo plazo para merecer atención de mercado separada. Debe sujetarse los límites presupuestales. En tercer, los segmentos escogidos deben ser sensibles al esfuerzo comercial. Si la respuesta de un segmento a cambios en la estrategia comercial no es diferente de la de otros, no hay necesidad de tratar ese segmento por separado.

Para la realización de un estudio de segmentación se comparte con el criterio de **Cruz Roche [1990]** de transitar por los siguientes pasos:

1 - Seleccionar la variable dependiente o variable a explicar: en el caso de los destinos se propone el indicador turistas días por la importancia que tiene, la elección de esta variable es una cuestión importante y vinculada al problema que se quiere estudiar.

II - Recoger información sobre las variables explicativas: por la forma en que se desarrolla el turismo en Cuba es importante recoger la información por los mercados emisores en pos de buscar los segmentos de mercados del destino.

III - Seleccionar la técnica de segmentación: las técnicas de segmentación intentan en líneas generales agrupar a clientes por su similitud respecto a la variable a explicar, de tal forma que se formen grupos cuyos integrantes sean lo más parecido posible entre sí, y que los grupos que se formen sean lo más diferente posible. Una de las técnicas más usadas es la de tabulación, que consiste en contar el número de casos que se incluyen en cada una de las clases o categorías de una variable. Puede ser simple, lo que implica el conteo de una sola variable, o cruzada, que es un conteo simultáneo de dos o más variables.

IV - Interpretar los datos: el proceso de segmentación debe dar como resultado la toma de una de cuatro decisiones básicas: se puede decidir concentrarse en un segmento del mercado, concentrarse en varios segmentos y en consecuencia diseñar diferentes planes de mezcla de marketing para cada segmento, la gerencia puede decidir no segmentar el mercado sino ofrecer sus servicios al mercado entero. Esto es apropiado cuando el mercado es muy pequeño y una sola porción de él no es rentable. También puede darse el caso de que la compañía de servicios domine el mercado, de manera que concentrarse en unos cuantos segmentos no se reflejaría en un incremento de volumen o ganancia, el análisis muestra que no hay nicho de mercado viable para la oferta de servicios.

La segmentación de mercado determinará los segmentos básicos del mercado sobre los que se concentrará un servicio en particular. Los servicios ofrecidos a esos segmentos deben posicionarse en la mente de los clientes. El posicionamiento incluye una consideración de los competidores, lo que ayuda a determinar cuáles segmentos deben recibir la mayor atención.

Cada mercado individual o segmento requiere el diseño de una mezcla de marketing específica. Un enfoque que ayuda a determinar esta mezcla, implica diversos pasos que incluyen la identificación de: la comprensión de las prioridades relativas en cada segmento de mercado, en términos de los factores clave de éxito, es de considerable utilidad para llevar a cabo un juicio acerca de la mezcla comercial adecuada que habrá de diseñarse, el diseño de la mezcla comercial en parte se ampliará a medida que se realice la selección de los mercados objetivos. La segmentación y los pasos de posicionamiento asociados proporcionan la oportunidad de personalizar su oferta de servicios para cumplir de la mejor manera con las necesidades de segmentos.

Paso III. Determinar las características fundamentales de los mercados emisores

Con vistas a materializar la gestión de marketing en el destino se precisa conocer las particularidades de cada mercado emisor, para ello se realiza una entrevista al dispositivo comercial, con el objetivo de obtener información de cada uno de los principales mercados emisores sobre los motivos de viaje, la edad promedio, el sexo, si vienen solos, con la pareja o en familia, la clase económica, la decisión de compra, si precisan de servicios gastronómicos, de recreación, de alojamiento, habitación y comunicación. Es necesario conocer de cada mercado emisor aspectos sociales y económicos y las relaciones con Cuba, así como resultados de los estudios de mercados: flujos turísticos y sus perspectivas, modalidades, hábitos de compra, canales de distribución, comunicación promocional, imagen de concepto e imagen de atributos, segmentos y clusters y preferencias (incluyendo modas y otros efectos de imitación).

2.2.1.3 Comportamiento de la mezcla de marketing en el destino turístico

La dirección comercial dispone de instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial, denominadas: **producto, precio, promoción y distribución.**

En este paso se debe hacer una valoración del comportamiento de la mezcla marketing en el destino turístico, para ello se utilizará como guía el esquema representado en la **Figura 2.3.**

Los instrumentos producto, precio, promoción y distribución son considerados variables controlables del marketing, porque pueden modificarse.

I. Producto turístico

Dominar las características del producto turístico es vital para una política de marketing. Saber presentar el producto, ofertarlo en el momento oportuno, combinarlo, relanzarlo bajo nuevas condiciones, crear nuevos productos en el momento oportuno, etc, forman parte de los aspectos a considerar en el mix del producto turístico.

No todo el producto es ofertado al mercado, debido a reparaciones, cambios de intereses, sitios no explotados, etc., pero que existen y en ocasiones son utilizados o conocidos por los turistas. De ahí que se diferencia usualmente entre el producto y la oferta. La oferta turística la constituyen el conjunto de recursos, bienes y servicios turísticos puestos en circulación, ofrecidos al mercado para su compra, uso y disfrute. Son distintas partes del producto turístico, compuestas de forma articulada, organizada con guías, transportes, pasajes y fijación de precios. La oferta fundamentalmente se presenta como paquete turístico que organiza un conjunto de servicios preestablecidos incluidos en un solo precio. Por supuesto el producto turístico se puede comprar a la medida de las demandas especiales del cliente. Las ofertas las

manejan las empresas turísticas y los agentes de viajes y tour operadores solamente, mientras que el producto no solo lo poseen empresas turísticas sino también empresas no turísticas en otras ramas concretas de la economía.

1. Identificar los principales productos y sus atributos

El Producto turístico, son todos los bienes que se utilizan para uso y disfrute del turista, que se combinan con determinados servicios prestados. Son objetos y labores materiales e inmateriales que posibilitan la satisfacción de las necesidades, gustos y deseos del turista. Un producto turístico en su concepción más amplia, es *todo lo que contribuye a la satisfacción del turista*. Este producto a su vez, consta de tres tipos de elementos: atractivos (naturales, culturales, históricos, humanos); facilidades (alojamiento, restaurantes, transporte, recreación, entrenamiento, diversiones, espectáculos, tiendas y otros) y accesibilidad (vías de transporte terrestre, marítimo y aéreo). Los atractivos de un país, región o polo es preciso que estén acompañados por las facilidades y accesibilidad, de lo contrario es como si no existieran y no constituyen un producto a comercializar.

Al uso turístico de los atractivos y facilidades extrahoteleras se dirige principalmente la política de desarrollo del destino. Para facilitar su comprensión los productos turísticos que desarrolla o proyecta la dirección durante el período se pueden agrupar en producto-instalaciones y productos-lugares.

El producto turístico está formado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que se le llama turista **[Conde Pérez, 2003]**.

Para **Lambin [1995]** un producto, o una marca desde el punto de vista del comprador puede definirse como un conjunto específico de atributos que aporta al comprador, no únicamente el servicio de base propio de la clase de producto, sino también un conjunto de servicios secundarios o añadidos, que constituyen elementos distintivos, susceptibles de influir en las preferencias de los compradores.

En cuanto a los atributos de los productos, se pueden modelar de manera que pueda dársele un contenido empírico y verificar a continuación en qué medida esta representación de las percepciones de los clientes refleja fielmente la realidad y constituye, desde ese momento, un indicador fiable del comportamiento de los clientes. Por atributo se entiende la ventaja buscada por el cliente, es el atributo, el que genera la satisfacción y que, como tal, es utilizado como un criterio de selección.

Se denominan *atributos determinantes* los que permiten discriminar entre las marcas. Un atributo presente también en las marcas comparadas no permite diferenciarlas y desde ese momento no puede ser determinante en la elección **[Myers, 1996]**.

Es necesario evitar definir los atributos de manera demasiado general, la ventaja buscada puede tener varias dimensiones.

Son las características, la mayoría de las veces técnicas, las que producen el atributo o la ventaja buscada. Generalmente, varias características objetivas intervienen para producir la ventaja o el atributo.

No todos los atributos tienen la misma importancia a los ojos del cliente, la importancia de un atributo refleja los valores o las prioridades que este individuo reserva a cada ventaja aportada por las marcas. Toda persona razonable desea obtener lo máximo por lo mínimo: el mejor servicio, el mejor rendimiento, pero también el precio más ventajoso, el mínimo de desplazamiento, una información completa. Considerando que estos objetivos son generalmente inconciliables, el individuo es llevado a tener que hacer elecciones y a decidir lo que, en definitiva, es lo más importante para él y ello teniendo en cuenta que la información detectada es siempre imperfecta **[Conde Pérez, 2003]**.

El conocimiento de las prioridades detectadas en grupos de compradores permite a los destinos desarrollar marcas que constituyen conjuntos de atributos concebidos para coincidir con las expectativas específicas de estos compradores.

Según **Lambin [1995]** las medidas de importancia de los atributos posibilitan a los destinos practicar estrategias de segmentación, cuyo objetivo es reflejar lo mejor posible la diversidad de necesidades y evitar de esta forma a los compradores tener que contentarse con productos de rendimiento medio en cada uno de los atributos. Los clientes son capaces de conceptualizar la importancia que ellos le conceden a los atributos y comunicar esta convicción en las encuestas. Generalmente el grado de importancia de un atributo se mide en una escala de proporciones [un número comprendido entre 0 y 100]; cuando el número de atributos es muy elevado, la tarea llega a ser difícil para el entrevistado y se recurrirá más bien a una escala de importancia de 5 puntos, con o sin soportes semánticos.

El valor para el cliente viene determinado por el punto de equilibrio entre las ventajas que éste nota en el producto y la contraprestación que está dispuesto a efectuar para obtenerlo. La búsqueda de ese valor se ha convertido en eje principal del marketing. Su importancia aconseja que los procesos que lo determinan sean conocidos en detalle por los responsables del marketing para lograr un mejor posicionamiento en los clientes **[Conde Pérez, 2003]**.

2. Determinar el ciclo de vida por producto turístico

El ciclo de vida de los productos es un concepto muy aceptado e intuitivo. Trata de establecer un paralelismo entre las etapas biológicas de los seres vivos y las que pueden sufrir un producto cualquiera. Así se dice que un producto nace, vive y muere. Y, además, en algunos casos es precursor de otros que le siguen. El interés del estudio de diversas fases por las que un producto pasa durante su vida es la constatación del comportamiento común que tiene los bienes análogos en cada una de ellas respecto a las variables que identifican ventas, beneficios, costos, publicidad y demás variables de marketing. Cuando se habla del ciclo de vida hay que distinguir si se está haciendo del producto genérico, es decir, del conjunto de todos los productos similares que están en el mercado, o si se refiere a un producto concreto, con una marca o individualización propia.

En el ciclo de vida de un producto turístico suelen distinguirse las fases que se comentan a continuación:

Fase de Introducción

El producto recién diseñado y casi en fase de experimentación práctica, se empieza a acercar al mercado y aunque suele evolucionar rápidamente sus ventas reales son escasas. Los costos de producción unitarios son altos y los problemas de producción todavía frecuentes. Los beneficios son nulos o negativos. Los esfuerzos en la creación de la demanda basados en las características del producto genérico son grandes. Cuanto mayor sea la novedad funcional que aporta tanto más tiempo se requiere para hacerlo despegar. Pero si esa novedad cubre espacios motivacionales no cubiertos conscientemente en el turista (el producto es algo que está deseando obtener porque lo necesita o desea), el tiempo de introducción baja considerablemente.

Fase de crecimiento

En esta fase se alcanza un grado de evolución en la demanda del producto y mayor conocimiento por parte del mercado lo que permite un gran crecimiento en ventas, por un crecimiento acelerado de la demanda y una rentabilidad elevada. La situación hace que la competencia se fije en la oportunidad de entrar a participar en el negocio, disponiendo productos competitivos lo que va a llevar a una disminución de precios y costos. Algunos destinos entran en el mercado en este momento mediante simples copias del producto pionero o líder. Con productos que en algunos casos solo se diferencian en la marca, aunque en otros intentan añadirles mejoras funcionales y de diseño. Dado que hasta este momento el producto se vende por los beneficios genéricos que aporta, esto es posible. A partir de ahora se van a diferenciar los productos por marcas y por gamas. Empieza la guerra por la atracción de turistas y asentamiento de tour operadores contra el resto de los destinos que operan competitivamente en el mercado.

Fase de madurez o saturación

Este es el punto final de la fase de crecimiento cuando se efectúa el parón en el crecimiento sostenido por la llegada masiva al mercado de destinos competidores con productos análogos. A partir de ahora los crecimientos del mercado del producto genérico van a ser sobre la base de una gran dinámica competitiva. Solo los destinos que planteen un marketing adecuado sobrevivirán a esta fase en el que se debe prestar mucha atención al acomodamiento de los mercados. Los elementos puestos en juego incluyen guerras puntuales de precio, fusiones, adquisiciones, reajustes, reconversiones, etc. A medida que esto sucede se van estabilizando las ventas, comportándose bajo fluctuaciones que varían lentamente en función de las características socioeconómicas del momento. Las técnicas de producción se encuentran en esta fase muy perfeccionadas, lo que lleva a costos bajos, pero en contra suelen existir un gran número de competidores, que hacen bajar los precios de ventas, llegando incluso a la lucha de precios. El momento final de esta fase es cuando el mercado se satura y el crecimiento de la demanda deviene a ser muy escaso, e incluso nulo. El número de competidores se estabiliza mientras que los procedimientos de producción se mantienen estables, así como las diversas características de comercialización. Es tiempo de considerar la posibilidad de introducir alguna modificación en el producto que añada características diferenciales al actualmente en curso, de forma que le permita iniciar otro ciclo de vida superpuesto al anterior.

Fase de declive

Las ventas descienden ya que los productos no recubren adecuadamente las necesidades. O se actualizan o se entrará en pérdidas operativas. Las estabilidades del período anterior quedan rotas en sentido negativo para el destino. Es el último momento para lanzar productos sustitutos. Y nunca como en este momento hay que tener en cuenta que no siempre es necesario mantener en el mercado un producto. El profesional de marketing debe reconocer los productos que ya no pueden dar más de sí y abandonarlos con la mejor retirada posible, concentrándose con los que puede tener éxitos. Finalmente, en esta fase las ventas descienden en tal proporción que hay que cancelar la actividad del producto, es un momento en el que se debe cerrar económicamente lo mejor que se pueda y recuperar lo más posible el capital invertido. Teniendo presente en que consiste cada una de las fases del ciclo de vida del producto, ha llegado el momento de hacer un análisis exhaustivo de este y para ello se debe diseñar primeramente el ciclo de vida del producto de forma genérica, viendo al destino como producto y en un segundo momento se determinará el ciclo de vida por

producto turístico, basados fundamentalmente en los productos (sol y playa, cultural-ciudad, rural, deportivo, náutico, de salud, de caza y pesca, exposiciones y congresos).

3. Determinar la relación producto turístico – mercado emisor

En general, la demanda de productos turísticos en la actualidad ha desarrollado fuertemente la tendencia de superar los viajes consumistas de tipo trivial para asumir unas vivencias marcadas por un mayor disfrute cultural y una mayor participación activa.

Los nuevos hábitos vacacionales incluyen una reducción de las vacaciones principales a favor de más momentos en el año con menor duración con lo que se producen más viajes; existe la tendencia al incremento de los viajes de larga duración. Sin embargo, se aprecia la reducción de la fidelidad a los destinos específicos a favor de búsquedas de lugares nuevos en cada viaje.

El consumo turístico se ha diversificado extraordinariamente. Tienen preferencia por establecimientos y destinos específicos con atractivos interesantes y buen nivel de equipamiento. Se exige una relación alta o medio, alta en cuanto a la calidad-precio, unida a un servicio flexible, con garantías de servicios y solución de quejas y reclamaciones (por la alta protección al consumidor en esos mercados emisores). Sus exigencias en cuanto a los productos culturales y a la protección del medioambiente natural han crecido notablemente y se siguen incrementando. Esto, sin abundar en las enormes exigencias sobre los temas de seguridad ciudadana y sanitaria **[Martín Fernández, 2001]**.

Las motivaciones de viajes se han multiplicado y se combinan varios intereses para una misma persona en un mismo viaje. Los turistas demandan mayor actividad y participación. Si los turistas de hoy (y del mañana previsible) buscan cada vez más las “actividades turísticas y de ocio” resulta insoslayable intentar una clasificación que ayude en la tarea del desarrollo de los productos turísticos con un grado aceptable de éxito por su competitividad.

En definitiva el concepto de producto desde el punto de vista de la demanda es: la(s) necesidad(es) a satisfacer. El producto turístico necesita convencer acerca de la posesión de los atributos que se buscan para satisfacer esa o esas necesidades, la función o verdadero valor del producto. Los clientes compran la participación en actividades, así como servicios y productos tangibles que les brinden una “experiencia vital” en el disfrute de atractivos (puede ser desde una playa hasta una conferencia de un científico renombrado) que en casi todos los casos tienen que ver con la propia fantasía y las necesidades espirituales de las personas.

Si bien desde el punto de vista del marketing:

“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para la atención, adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.” [Kotler, 1996].

Por ello se considera más conveniente comenzar clasificando los productos turísticos en tres grandes grupos: **los viajes, las instalaciones y los territorios**.

Según [Martín Fernández, 2001] la organización de servicios (de varios tipos) en un **viaje o “tour”**, llamados corrientemente en español como viajes combinados o paquetes (en inglés: “packages”), es lo que constituye el fundamento de la llamada “industria turística”. También se incluyen en este concepto las rutas turísticas (utilizadas fundamentalmente por los turistas individuales) y las excursiones (mal llamadas en Cuba “opcionales” en función de su oposición al gasto inicial realizado en el “paquete turístico”).

Los destinos turísticos comprenden los productos que también se denominan como “*facilidades*” o “*equipamiento*”. Abarcan un amplio abanico de servicios como el alojamiento, el servicio de alimentos y bebidas, las diversas formas de transportación. También se incluyen las instalaciones dedicadas a la realización de actividades turísticas, recreativas o de ocio (ya mencionadas) incluyendo la creación de facilidades para la potenciación del uso de atractivos (por ejemplo, un centro de información en un parque natural).

A las actividades que se desarrollen fuera de los hoteles específicamente se les ha llamado en Cuba como “extrahoteleras”. En realidad, los servicios “complementarios” a las instalaciones básicas para lograr la permanencia de los turistas (alojamientos) tienen la peculiaridad de constituir, en muchos tipos de viajes, la motivación en sí misma, puesto que nadie se desplaza para alojarse en hoteles sino para disfrutar de algún “producto” o atractivo que constituye el objeto (único o variado) de su viaje.

4. Análisis de la imagen del destino turístico y valoraciones sobre su marca

La imagen es el prejuicio favorable o desfavorable que del destino tiene el público y los Intermediarios distribuidores. El valor de la imagen es considerable, puesto que intervienen de forma importante en la decisión de compra.

Por regla general, tres tipos de imágenes pueden ser enviadas al cliente:

- La imagen real (lo que se es): raramente utilizada, puesto que se tendría que hablar tanto de las cualidades positivas como de los defectos.
- La imagen adquirida (como es percibido): es igualmente poco utilizada puesto que implica que se admite el juicio de los otros.
- La imagen deseada (la que se quiere transmitir): es la más aduladora para el producto, pero atención a la publicidad engañosa. En materia de comunicación es prudente evitar cualquier diferencia entre la promesa y la realidad.

Según [Parenteau, 1995] en materia turística, existen dos tipos de imagen:

- La imagen transmitida por amigos, lecturas, publicidad, la que percibe el cliente potencial antes de su viaje hacia un destino que no conoce.
- La imagen vivida: la que el cliente saca de su viaje y transmite a su alrededor.

Las imágenes influyen la decisión de compra y el cliente las utiliza como criterio para establecer comparaciones entre diferentes alternativas. Por lo tanto la imagen del destino define su atractivo a ojos del turista; así como la capacidad del mismo de dar satisfacción a sus necesidades y expectativas.

La imagen de un producto concreto está muy ligada a la del destino. Si esta última es negativa, penaliza el producto en relación con los de la competencia. Sin embargo, si esa imagen se transforma en una imagen positiva y muy fuerte en la mente del público, entonces se puede hablar de marca.

La marca identifica al producto turístico y hace la decisión de compra más fácil y placentera. Ha de ser percibida como una oferta diferente a la de la competencia, siendo capaz de satisfacer las necesidades del consumidor de la forma más eficiente. Es el modo principal de identificar un producto y diferenciarlo formalmente de los demás. Es definida por la **Asociación Americana de Marketing [1985]** como *un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los productos de un vendedor y diferenciarlos de los competidores.*

La marca no es sólo algo que sirve para identificar un producto o destino, sino también un instrumento de protección legal. La marca se puede registrar a fin de evitar que los competidores puedan utilizar el nombre con el que se identifica un destino y aprovecharse así del prestigio que el mismo pueda tener. Pero la marca es principalmente, desde el punto de vista del marketing, un instrumento de apoyo a la estrategia comercial. Un mismo destino puede ser percibido de modo distinto según la marca con la que se comercialice. Si la marca tiene una imagen favorable, por el prestigio del destino o por otras características diferenciales de los productos que vende, todo nuevo producto que se identifique con dicha marca contará inicialmente con una ventaja competitiva que facilitará su comercialización.

La marca, por las múltiples posibilidades que ofrece, la imagen del destino que genera y la posible lealtad que provoca en los clientes, puede ser utilizada como elemento importante en la estrategia de marketing.

5. Creación de nuevos productos en un destino turístico

El concepto de nuevos productos debe estar basado en el punto de vista del cliente, es decir, de cómo éste lo percibe. Para que el producto nuevo sea aceptado por el mercado debe presentar alguna diferencia significativa con respecto a los demás existentes, debe aportar alguna nueva idea no experimentada o debe tener alguna

ventaja de precio o rendimiento. Pero el éxito del nuevo producto no depende solo de que cumpla estos requisitos; su lanzamiento al mercado debe ir acompañado de una estrategia de marketing cuidadosamente planificada. En fin, un producto para hacerse eco en el mercado, debe, primero, satisfacer alguna necesidad o deseo total o parcialmente no atendido y, además, debe dirigirse a los segmentos de mercados adecuados, al precio que estos estén dispuestos a pagar, comunicarse sus ventajas de forma eficaz y conseguirse la distribución necesaria que sitúe el producto en el punto de venta. **[Thomas, 1995]**

El concepto de producto nuevo puede abarcar una gran diversidad de situaciones. Un producto nuevo puede clasificarse en función de su grado de novedad para el mercado o para el destino. Si es nuevo para ambos, supondrá un mayor grado de novedad y se tratará de una innovación. Si el producto ya existe en el mercado y es nuevo solo para el destino, no será en realidad un nuevo producto y consistirá simplemente en una nueva marca. Y si el producto es solo algo nuevo para el destino se tratará de un nuevo modelo o un rediseño de modelos ya existentes. Entre estas situaciones descritas caben también otras posibles en las que el producto nuevo presente alguna mejora significativa en su composición, diseño, ventajas que proporcionan, rendimiento, duración, precio, costos, etc.

Según **[Santesmases, 1996]** un producto nuevo puede fracasar cuando no satisface realmente una necesidad, cuando no es percibido como un producto distinto, por mal diseño de la estrategia, falta de experiencia o conocimiento del mercado. **[Urban y Hauser, 1980]** plantean que el fracaso de un nuevo producto puede ser motivado también por una sobrestimación de la demanda, es decir, un exceso de optimismo en las previsiones de ventas.

Evitando las causas del fracaso antes mencionadas pueden aumentarse las posibilidades de éxito de un producto. Por otra parte una cuidada planificación en el lanzamiento de nuevos productos y la realización de mercados de prueba pueden evitar muchas de las causas de los fracasos. **[Crawford, 1997]**

El desarrollo de los productos turísticos exige un *estudio de la oferta y de su potencial, definición de productos y de las necesidades y acciones para su puesta en marcha.*

Donde se incluyen elementos fundamentales como:

- Identificación e inventarios de recursos turísticos
- Posibilidades para el desarrollo de actividades recreativas.
- Identificación y selección de públicos.
- Definición del producto en términos de beneficios y utilidades para el cliente.
- Evaluación de la capacidad receptiva en servicios y equipamientos y nivel de demanda actual.

- Estudio de la viabilidad: incluyéndose el costo económico, costo social, medioambiental y posibles frenos o regulaciones.
- Desarrollo del producto
- Plan de acciones estratégicas necesarias para la puesta en marcha: acciones relacionadas con el valor de los atractivos, infraestructura, equipamientos y con la organización.
- Prueba de mercado
- Comercialización del producto

Otro momento que se debe tener en cuenta en el desarrollo y estructuración de productos turísticos es el establecimiento de prioridades y la planificación temporal de acciones que permitan la comercialización del producto.

II. Precio

El precio turístico es un componente que se ha de considerar en relación con otros aspectos de la mezcla comercial, pues constituye una variable que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos, siendo también un factor determinante en la elección que manifiestan los turistas por determinado destino, lo que influye directamente en el comportamiento de la cuota de mercado del destino.

1. Valoración de los condicionantes del precio

A pesar de la rapidez con que se puede actuar sobre el precio, su fijación no es arbitraria, ni fácil [R. Rao, 1984], puesto que existen una serie de factores condicionantes que actúan como restricciones y que limitan las posibles alternativas, como es el caso del entorno político; del mercado al que esté dirigido el producto turístico; la rapidez en la respuesta de la competencia ante variaciones de precios; los objetivos de la instalación turística para estar en condiciones de trazarse estrategias de precios a seguir. Los destinos se enfrentan en sus decisiones de fijación de precio a las reacciones que pueden suscitarse entre los distintos mercados interesados, a las elasticidades cruzadas que se presentan con la variación de precios, así como a la respuesta de la demanda, el aprovechamiento de la curva de la experiencia y el ciclo de vida del producto turístico.

Un elemento de avance en los destinos consiste en llevar de cerca la evolución de cada uno de estos condicionantes del precio, pues de esta manera los ejecutivos del marketing tendrán información que permitirán justificar variaciones en materia de precio. Los directivos de los destinos turísticos deben evaluar periódicamente su política de precios, a continuación se plantean algunas preguntas que harán viable esta evaluación de precios y a su vez permiten valorar el comportamiento de los condicionantes del precio en destinos:

¿En el destino se respetan las reglamentaciones existentes?

¿Cuáles son las posibilidades con que cuenta el destino de conseguir sus objetivos financieros?

¿Cuál es la relación precio/posicionamiento del producto o destino turístico?

¿Cómo reaccionará la competencia?

¿Cuál será la flexibilidad de dicha política de precio (podrá modificar los precios)?

¿Cuáles serán los riesgos?

¿Qué conocimiento tiene sobre los precios de los tour operadores?

¿Cuáles serán a medio y largo plazo los efectos de esta política sobre el producto o destino turístico?

En el sector turístico la fijación de estrategias de precios está influida por los siguientes aspectos:

- Demanda muy elástica al precio.
- Las decisiones de precio se toman con mucha anticipación respecto del momento de compra.
- Los distribuidores (agencias minoristas) no comparten las decisiones relativas a la fijación de precios ni los riesgos derivados de una capacidad de producción no vendida.
- El turismo es una actividad internacional y los precios se ven influenciados por las fluctuaciones en los cambios de divisas.
- Los recortes tácticos de precios son frecuentes en el sector debido por un lado a la gran competencia que existe, y por otro a los altos costos fijos lo que conduce a una guerra de precios.
- La estacionalidad obliga a modificar los precios para incentivar la demanda en la temporada baja.

En el turismo la dificultad para el establecimiento correcto de los precios se acrecienta por las características específicas de los productos, entre las que se destaca, la caducidad rígida de la oferta, en márgenes de vida muy estrechos, y la no estocabilidad de los productos. Esto dificulta tanto la estrategia para soslayar los riesgos económicos que estas características conllevan, como el proceso para establecer operativamente los sistemas de contabilizaciones y las actuaciones para combatir sus efectos.

2. Estimar la cuota de mercado del destino

La cuota de mercado hace referencia, en términos relativos, a la parte de la demanda total del mercado que un destino domina. En un período determinado, la cuota real detectada por el destino vendrá dada por el cociente entre sus ventas y las ventas

totales del conjunto de destinos turísticos del país que operan en ese mercado. Analíticamente, este fenómeno puede ser representado por la **Expresión 2.1**:

$$C_{mi} = V_i / V_t \quad (2.1)$$

Donde:

c_{mi} = cuota de mercado de un destino i en un período considerado

V_i = ventas del destino i en el período determinado

V_t = ventas de todas los destinos que operan en dicho mercado durante ese período

En términos previsionales, la cuota de mercado viene determinada por el cociente entre la demanda potencial del destino y el valor de la demanda total potencial del mercado considerado (expresadas ambas magnitudes en la misma unidad de medida).

En este supuesto, la **Expresión 2.2** quedaría del siguiente modo:

$$c_{mi} = q_i / Q_t \quad (2.2)$$

Donde:

q_i = demanda potencial del destino i , para un período considerado.

Q_t = demanda total potencial del mercado, para el mismo período.

Cualquier destino de nueva creación debe establecer objetivos específicos de cuota de mercado y de cifra de ventas. Estas metas son fundamentales para poder determinar los ingresos potenciales, los cuales a su vez son imprescindibles para establecer la viabilidad del proyecto.

El objetivo de la cuota de mercado debe responder a la realidad del destino y del mercado donde se pretende operar. Es decir, es necesario considerar para ello los recursos con que cuenta el nuevo destino, las características de la demanda del mercado considerado, el número de competidores y sus respectivas cuotas de mercado, etc. Se trata, en definitiva, de que el objetivo que se establezca no sea imposible de alcanzar, ni tampoco esté por debajo de sus propias posibilidades.

3. El precio como indicador de calidad

Al no ser idénticos los productos que compiten en el mercado, las diferencias de calidad existentes entre ellos pueden justificar diferencias de precios. En este sentido, la decisión sobre el precio debe ir acompañada de un análisis de calidad del producto, definiéndose lo que se denomina relación precio-calidad. Al respecto, **[Kotler, 1988]** sugiere que existen nueve posibles estrategias precio-calidad, como se recoge en el **Anexo 5**.

Las estrategias 1, 5 y 9, situadas en la diagonal, pueden coexistir en un mismo mercado, al dirigirse a segmentos de mercados diferenciados por el interés en precio, en calidad o en un equilibrio calidad precio.

Las estrategias 2, 3 y 6 son ataques competitivos frente a los destinos turísticos situados en la diagonal, al ofrecer en idénticas condiciones de calidad un precio

sensiblemente inferior, como forma de arrebatarles clientes. Al contrario, las estrategias 4, 7 y 8 consisten en sobre valorar el producto respecto a su calidad.

4. Modalidades de precios en un destino

El precio ha de estar de acuerdo con la flexibilidad de la demanda y la ejecución de la estrategia requiere una adaptación a las circunstancias del momento, todo ello consiste en la preparación de acciones tácticas que se pueden dar en diferentes posibilidades:

[Altés machín, 1993]

1. Bajar precios: ante un descenso de la demanda, o el más mínimo ataque de los competidores, no hay que bajar precio de forma irreflexiva porque se puede caer en una guerra a la baja que es siempre un peligro y puede dejar fuera del mercado a más de uno. Un precio bajo no es la única forma de ser competitivos y se ha de aplicar creatividad y marketing para encontrar nuevas soluciones como pueden ser descubrir nuevos segmentos y mejorar el producto.
2. Reducción progresiva de precios: se trata de llevar a cabo una reducción progresiva de precios para captar nueva demanda. Es una estrategia que responde a la acción de los competidores que desean ganar cuota en un mercado saturado ofreciendo bajos precios o una reducción de costos por economía de escala. Las condiciones para su aplicación son:
 - El producto será atractivo para un mayor número de personas a medida que baje el precio en un mercado elástico.
 - Se ha adoptado una estrategia de bajo costo introduciendo una economía de escala.
 - Hay necesidad de evitar la entrada de los competidores. En este caso se trata más de una previsión que de una reacción ante la competencia.
 - Es necesario identificar segmentos sensibles al precio y llegar a ellos con promociones para evitar el paso a los competidores.
3. Segmentación: poner precios diferentes a productos prácticamente iguales para segmentos diferentes, cuando el producto es apropiado para varios segmentos, cuando puede ser modificado con un costo mínimo para adaptarse a diferentes clientes, o cuando los segmentos no son competitivos y no se violan las reglas legales.
4. Disuasión: se utiliza para disuadir a los competidores, y como una actividad que genere altos beneficios despertaría el interés de los competidores, a veces es mejor mantener un precio más bajo y un beneficio moderado como medida disuasoria. Las condiciones para su aplicación son: disponer de una posición fuerte en un mercado medio o pequeño y tener una cobertura de mercado suficiente y clientes fieles que hagan creer a la competencia que lo tienen difícil. Esta

estrategia requiere un contacto directo con el mercado y una reacción rápida. Conocer a los competidores y la competencia son puntos clave para utilizarla en el momento adecuado.

5. Precios psicológicos: consiste en vender un producto barato para atraer clientes para otros productos. Esta estrategia se aplica cuando se venden productos a precios normales y cuando el producto se utiliza para llamar la atención sobre una línea de productos. En turismo es común ofrecer un precio base al cual se le han de añadir gastos extras. Es una estrategia adoptada por muchos tour operadores en la venta de paquetes y por la mayoría de los hoteles. El éxito de esta estrategia depende del producto que se ofrece, de los mercados, la costumbre y del objetivo que se persigue. Puede ser una estrategia adoptada para vender el servicio básico a un precio de costo o incluso con pérdidas y obtener una alta contribución en los extras.

Una tendencia totalmente opuesta es la de todos incluidos, el cliente tiene la ventaja de que conoce antemano el costo total de sus vacaciones y no ha de preocuparse por nada, porque tiene a su disposición un amplio abanico de actividades y prestaciones. Ejemplo de ellos son algunos paquetes de tour operadores.

III. Promoción

Los destinos turísticos necesitan llevar a cabo una cuidadosa gestión de la comunicación, que debe estar basada en la coherencia de los medios materiales de que disponga y fundamentalmente en la capacidad de los recursos humanos que se dediquen a esta actividad, pues cuanto más se ajusten los mensajes promocionales a las experiencias mentales y emocionales de las personas a quienes van dirigidos, más eficaz será la comunicación.

La promoción turística es el conjunto de actividades cuya función es comunicar los beneficios que reporta el producto turístico, persuadir al mercado potencial para lograr el aumento de arribo de turistas a la instalación, y recordar al mercado real la expresión del producto turístico como realidad física e intangible, en busca de la repetición del cliente; para conseguir estos objetivos es preciso que el turista identifique que la imagen de la instalación se diferencia de los demás y se perciba positivamente.

Lo que se debe pretender es provocar la reacción del turista para que piense o actúe de un modo determinado con anterioridad, teniendo presente que la comunicación debe ser persuasiva y como repiten algunos autores especializados *todo comunica en un destino turístico*. Según **Kotler [1992]** existen varias herramientas de comunicación

comercial que pueden ser utilizadas en los destinos (**publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas**)

1. Elementos principales en el proceso de publicidad

La publicidad es comunicación masiva, pagada, emitida por el destino para transmitir información que influya en el comportamiento del cliente [**Cruz Roche, 1992**]. Genéricamente se puede definir la publicidad son aquellos mensajes que van dirigidos a un público específico, con el objetivo de influir en sus actitudes y comportamiento ante un producto determinado, lejos de su lugar de compra [**Altés Machín, 1993**]. De la publicidad se pueden destacar las siguientes características:

- Presentación pública: es un modo de comunicación pública cuya naturaleza contiene una especie de legitimación al producto a la vez que sugiere una oferta estándar.
- Capacidad de penetración: permite al vendedor repetir el mensaje numerosas veces y al comprador compararlo con los de la competencia.
- Expresividad amplificada: proporciona a los destinos oportunidad para destacar sus productos a través del uso artístico de la impresión, el sonido y el color, aunque a veces un exceso de expresividad, se puede comer el mensaje.
- Impersonalidad: no puede tener tanta fuerza como un vendedor, ya que el auditorio no está obligado ni a atender ni a responder al mensaje.

La principal dificultad para los destinos turísticos estriba en plasmar los intangibles y los múltiples atributos del servicio, teniendo cuidado de anunciar algo que el personal desconoce.

2. La venta personal en destinos turísticos: es la herramienta más efectiva en ciertas fases del proceso de compra, especialmente para crear preferencias en los compradores, convicción y acción, presentando las siguientes características distintivas respecto a la publicidad.

- Encuentros frente a frente: supone una relación directa, inmediata e interactiva entre dos o más personas.
- Relaciones: permite el surgimiento de todo tipo de relaciones, desde los derivados de los intereses de las partes hasta los profundos sentimientos de amistad.
- Respuesta: genera en el comprador un sentimiento de obligación de escuchar al vendedor, desarrollando un mayor compromiso por atender y responder.

3. Promoción de ventas: Aunque las herramientas de promoción de ventas, vales de descuento, muestras, concursos, etc., son muy diversas presentan tres características comunes:

- Comunicación: Atraen la atención y generalmente proporcionan información que puede conducir al consumidor hacia el producto.

- Incentivo: Incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor.
- Invitación: Representan un estímulo para efectuar la transacción en el momento.

4. Relaciones públicas: se ocupa de varias tareas del marketing, incluidas las siguientes:

- Construcción o mantenimiento de la imagen.
- Apoyo a otras actividades de comunicación.
- Manejo de problemas y asuntos.
- Refuerzo del posicionamiento.
- Influencia de públicos específicos.
- Asistencia en el lanzamiento de nuevos servicios.

La imagen de un destino está conformada por las experiencias colectivas, perspectivas, actitudes y creencias en torno a él. Las relaciones públicas pueden utilizar distintos enfoques de comunicación para mejorar o mantener la imagen de un destino. En general, el objetivo de la imagen es asegurar que un destino se visualiza de una manera más favorable y que sea más familiar que sus competidores en los segmentos de mercado a los que sirve.

Se pueden utilizar varias herramientas en el diseño de un programa de relaciones públicas, entre las que se encuentran:

- Publicaciones, incluidos boletines de prensa, informes anuales, folletos, carteles, artículos e informes de empleados.
- Acontecimientos, incluidos conferencias de prensa, seminarios, pláticas, conferencias.
- Relaciones de inversión dirigidas a ganar apoyo de inversionistas y analistas.
- Historias que generen cobertura de los medios.
- Exhibiciones que incluyen muestras y exposiciones.
- Patrocinio de causas filantrópicas y proyectos comunitarios.

Un programa de relaciones públicas debe seguir un proceso que consiste en especificar objetivos, determinar la mezcla de las actividades de relaciones públicas que habrán de realizarse, implantar un programa integral y evaluar los resultados.

5. El marketing directo: es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios promocionales para conseguir una respuesta medible y una transacción comercial en un punto determinado. Abarca todos aquellos medios de comunicación destinados a crear una relación interactiva con el cliente. Persigue una comunicación personal e

individualizada y un conocimiento del cliente, es utilizado para captar nuevos clientes y conseguir vender más a los que ya lo son. La respuesta de su aplicación es medible, pues se sabe con exactitud los resultados de las acciones promocionales o de venta.

En el sector turístico algunas de las aplicaciones del marketing directos consisten fundamentalmente en la venta directa del servicio, en comunicar ofertas especiales y en conseguir la fidelidad de los clientes.

IV. Distribución

La distribución tiene el papel estratégico fundamental de poner el producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. La estrategia que se utilice ha de ser coherente con la estrategia general y con las demás acciones de marketing programadas.

1. Identificar los tour operadores que mueven el turismo del destino

Se puede utilizar la distribución directa, sin intermediarios, es decir, el cliente es quien toma la iniciativa de contacto con la instalación, pero en un mercado cada día más competitivo es muy arriesgado depender de la elección aleatoria o casual por parte del cliente. Sin embargo, se puede utilizar además la distribución indirecta a través de:

Mayoristas o tour operadores: Son los "fabricantes" de viajes. Normalmente no venden directamente al público. Crean, planifican, comercializan y, a veces, operan paquetes que integran diversos servicios que el usuario contrata por un precio único. Las principales funciones de estos mayoristas de viajes son:

- Creación y planificación de producto – ofertas: circuitos en autocar, estancias en playa.
- Comercialización de las mismas: selección de puntos de ventas, acciones de promoción.
- Administración: gestión del sistema de reservas, documentos de viajes, pagos y cobros.

Minoristas o agencias de viajes: son las "tiendas" de viajes. Venden paquetes organizados por los mayoristas y también ofrecen servicios sueltos o combinados "a medida" del cliente. Son comisionistas y, en principio su servicio no tiene ningún costo para el cliente.

Mediante una efectiva distribución los destinos pueden lograr diferenciación y por tanto una ventaja competitiva.

2.2.1.4 Definición de los indicadores de efectividad y eficiencia del marketing

La efectividad de marketing se refiere a la forma acertada en que este cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso de gestión de

marketing. Es posible mejorar la efectividad de todo proceso independientemente de la manera de como éste sea diseñado. Antes de continuar sería útil definir el concepto de efectividad:

Específicamente la efectividad se refiere a:

- El resultado de proceso de gestión de marketing cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los resultados de cada instalación del destino cumplen los requerimientos de insumo de los clientes internos.
- Los insumos de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

Lograr la efectividad representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia representa un beneficio para el destino.

A continuación se explican cada uno de los pasos del **procedimiento específico que permite medir la efectividad y eficiencia del marketing** y se representa en la **Figura 2.4**

Paso 1: Determinación de los indicadores que miden la efectividad y eficiencia del marketing

En la **Tabla 2.1** se muestran los atributos para valorar la efectividad y eficiencia del marketing.

Tabla 2.1: Atributos para valorar la eficacia y eficiencia de la gestión de marketing en destinos turísticos

1. Efectividad

El grado hasta el cual los resultados del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. **[Harrington, 1993]**

Indicadores de efectividad interna: muestran en qué medida es efectiva la actividad de marketing en el destino

- Filosofía marketing
- Organización integrada en marketing
- Orientación estratégica
- Eficacia operativa

Indicadores de efectividad externa: muestran que tan bien el producto o servicio satisface al cliente externo.

- Quejas de los clientes
- Información adecuada de marketing

2. Eficiencia

El punto hasta el cual los recursos se minimizan en pos de alcanzar la efectividad de marketing.

Características típicas de base para el análisis de la eficiencia:

- Entorno de marketing
- Estrategia de marketing
- Organización de marketing
- Sistemas de marketing
- Productividad de marketing
- Funciones de marketing

Paso 2: Definir la importancia de cada indicador

Para la determinación de la importancia de cada indicador se pueden utilizar métodos de cálculo subjetivos (Triángulo de Füller, Ordenación Simple, Asignación probabilística de Rietveld, AHP de Saaty, Tasación Simple, Comparaciones sucesivas, Asignación directa por ratios).

Se comparte el criterio de **Fernando Marrero, [2003]** de seguir los siguientes pasos para determinar la importancia relativa de cada indicador:

1. Determinar la cantidad de expertos a emplear en la determinación de la importancia relativa de cada indicador y la selección de quienes serán.

Realizar la comparación de cada pareja de indicadores por parte de cada experto. Este paso se efectúa utilizando el Método de Füller, con algunas modificaciones, dadas por la necesidad de permitir la existencia de igualdad de preferencia entre dos indicadores analizados, aspecto que no contempla el referido método.

Para ello se establece que:

- $P_{kji} = 1$ Si el experto k prefiere al indicador j sobre el indicador i ($P_{kij} = 0$).
- $P_{kji} = 0$ Si el experto k prefiere al indicador i sobre el indicador j ($P_{kij} = 1$).

Donde:

P_{kji} : preferencia del experto k en la comparación de los indicadores j y i.

Resulta obvio que $P_{kjj} = 0$, pues un indicador no es preferido sobre sí mismo. En el caso en que exista igual preferencia para los dos indicadores analizados, se cumple que:

$$P_{kji} = P_{kij} = 1.$$

2. Determinar la preferencia total de cada indicador para cada experto, es decir, determinar la cantidad de veces que el indicador analizado es preferido respecto a los restantes. **[Anexo 6]**
3. Determinar la importancia relativa que le otorga cada experto a cada indicador. Para ello se emplea la **Expresión 2.3.**

$$H_{kj} = \frac{\sum_i P_{kji}}{\sum_j \sum_i P_{kji}} \quad \forall k, j \quad (2.3)$$

Donde:

H_{kj} : importancia relativa que le otorga el experto k al indicador j.

A partir de la importancia relativa H_{kj} , se realiza un ordenamiento descendente de los mismos, de forma que el indicador de mayor peso sea el primero y el de menor, el último.

Paso 3: Determinar el comportamiento de cada indicador que mide la efectividad y eficiencia del marketing

Al destino se le aplica el instrumento del **Anexo 7**, los clientes otorgan una ponderación al comportamiento de cada uno de los indicadores que miden la efectividad y la eficiencia, los niveles de comportamiento oscilarán desde 1 (totalmente de acuerdo) hasta 5 (muy en desacuerdo).

Paso 4: Definir un indicador General de la Efectividad (IGE)

En la Expresión (2.4) se representa el IGE

$$IGE = \frac{1}{I} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^n (H_{ij} * CI_{ij}) \quad (2.4)$$

Donde:

H – importancia relativa del indicador de la efectividad,

CI – comportamiento del indicador de efectividad en la organización

I - cantidad de trabajadores y clientes, n – cantidad de indicadores que miden la efectividad

Paso 4: Definir un indicador General de la Eficiencia del Marketing (IGEM)

En la expresión (2.5) se representa el IGEM

$$IGEM = \frac{1}{I} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^n (II_{ij} * CI_{ij}) \quad (2.5)$$

Donde:

II – importancia relativa del indicador de la eficiencia,

CI – comportamiento del indicador de eficiencia en la organización

I - cantidad de trabajadores y clientes, n – cantidad de indicadores que miden la eficiencia

Paso 5: Valorar la efectividad y eficiencia del marketing

Resulta bastante difícil establecer unos límites para decidir si el IGE y el IGEM son muy bueno, bueno, regular o malo, por cuanto no existen referencias anteriores del cálculo de estos indicadores; no obstante, a ello se consideró que aún en lo absoluto o comparada sólo con períodos anteriores de desempeño de la organización, y mientras no sea creada una base referencial o de comparación, su cálculo permite contar con una “herramienta” útil en manos de la gerencia. En una primera aproximación, se realizó una evaluación sensorial tomando como base los criterios de diferentes expertos que permitió construir una escala hedónica para la valoración de los indicadores obtenidos. Esta fue: (1-2 Mal) (2-3 Regular) (3-4 Bien) (4-5 Muy Bien)

2.2.2 FASE DE PLANIFICACIÓN

En el procedimiento para mejorar la gestión de marketing en destinos turísticos también se detalla otra fase de vital importancia, es el caso de la **Planificación**, que contribuye o tributa a establecer las opciones y acciones estrategias del destino, lo que determina la dirección principal que se seguirá durante un plazo medio o largo, la correspondencia entre los recursos, las oportunidades y los objetivos fundamentales a alcanzar y en las que están involucradas todas las áreas de la organización.

2.2.2.1 Diseño de las opciones estratégicas de marketing

Una vez culminada la fase de análisis, donde se obtuvo una radiografía del destino, se podrán plantear las opciones estratégicas alternativas. Estas opciones pueden ser muy diversas y, en algunos casos, opuestos, por lo que será preciso establecer prioridades y, en su caso resolver los conflictos que se presenten. **[Santesmases, 1996]**

Las opciones establecidas pueden consistir en *innovar* (mediante el lanzamiento de nuevos productos y la innovación de procesos), obtener una *ventaja competitiva* (por diferenciación en productos, calidad, precios, costos, distribución o promoción), incrementar la *participación de mercado* (en mercados actuales o nuevos) o *mejorar la rentabilidad* (por reducción de costos, incremento de los ingresos, integraciones, desinversiones, etc.). Cualquiera que sean las opciones, estas deben ser cuantificables, referirse a un tiempo y lugar determinados y ser consistentes.

Las opciones deben constituir un desafío, deben ir más allá de lo habitual y exigir un esfuerzo. Es preciso, sin embargo, que sea realista para que exista la oportunidad de conseguirlo. En este estadio se dispondrá de determinados datos ciertos, en tanto que otros serán simplemente prospecciones. Ello obligará a cuestionarse las cosas de forma sistemática y permanente. El destino que no mantenga permanentemente unos eficaces mecanismos de alerta, el control puede convertirse en un temible despertar y el objetivo no alcanzado resulta ser, a menudo, un objetivo mal definido. **[Parenteau, 1995]**

2.2.2.2 Desarrollo de acciones estratégicas de marketing

Para conseguir las opciones propuestas el destino deben formularse acciones estratégicas específicas para mejorar su gestión de marketing. Estas acciones definen los métodos generales para:

- Colocarse ventajosamente frente a la competencia.
- Captar y mantener clientes.
- Captar y mantener utilizadores de marcas.
- Sacar el mejor partido de los recursos asignados.

Se debe tener en cuenta el “gap” (la diferencia) entre opciones y acciones, seleccionando del inventario de oportunidades y problemas, las oportunidades que ayudan a cumplir objetivos y adecuar problemas. Y eligiendo las soluciones concretas en función de la importancia de los “gap”, de la capacidad y disponibilidad de los hombres y de los recursos financieros disponibles.

En este paso se deben plantear todas las posibles estrategias para cada objetivo y definir cual es la alternativa más conveniente para el negocio.

Cuando las opciones estratégicas son de expansión o crecimiento **[H.Igor Ansoff, 1996]** clasifica las estrategias en función del producto ofertado y del mercado sobre el que se actúa dando lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión:

1. Estrategia de penetración del mercado: Consiste en incrementar la participación en los mercados en que se opera con los productos actuales.
2. Estrategia de desarrollo de mercado: Implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos del mercado distintos del actual. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. Estrategia de desarrollo del producto: Consiste en lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales.
4. Estrategia de diversificación: Tiene lugar cuando se desarrollan, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Cuando las estrategias se clasifican en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y la amplitud del mercado al que se dirige el destino (todos o algunos segmentos) [Porter, 1992] determina tres tipos de estrategias genéricas:

1. Estrategias de costes: Aquí el negocio se esfuerza para alcanzar los costes más bajos de producción y distribución, de forma que pueda poner precios más bajos que su competencia y conseguir una alta cuota de mercado.
2. Estrategias de diferenciación: En esta se concentra en alcanzar rendimientos superiores en relación con alguna importante ventaja valorada por el mercado en su conjunto. Puede luchar por ser líder en calidad, en estilo, en tecnología, pero es poco posible ser líder en todo. La Comercializadora se debe centrar en aquellos puntos fuertes que le darán una ventaja competitiva en relación con un beneficio concreto. Supone la especialización de la Comercializadora en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado.
3. Estrategia de enfoque: Esta estrategia se concentra en uno o más segmentos concretos del mercado en lugar de atender la totalidad del mismo. La Comercializadora se centra en conocer las necesidades de estos segmentos y busca ser líder en costo o en alguna forma de diferenciación dentro del segmento.

2.2.3 FASE: EJECUCIÓN

La **Ejecución** es la organización del desempeño, la unión operativa de las personas los recursos y actividades para hacer que se cumplan las estrategias y los planes. Define responsabilidades, calendarios, orden de cosas, cómo deben hacerse, etc.

2.2.3.1 Ejecución de las acciones estratégicas para mejorar la gestión de marketing

Una estrategia de marketing cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la gestión de marketing del destino, pero esto a su vez no constituye un garantía, pues pueden fallar, bien porque se ha sobrestimado el potencial del mercado, o porque el producto no satisface realmente una necesidad o bien por la presencia de barreras socioculturales, también por problemas de capacitación del personal, tanto directivo como operativo.

La ejecución de las acciones estratégicas depende en buena medida de la disposición de los medios humanos y materiales. Las personas que tienen la autoridad necesaria son las que deciden la ejecución de acciones específicas para alcanzar los objetivos. Otro aspecto importante a considerar es la coordinación de las funciones en el destino, pues cuando este va creciendo el cúmulo de acciones aumenta considerablemente y es saludable coordinar estas acciones individuales de forma que se logre una integración de las distintas tareas para poder alcanzar las opciones estratégicas definidas anteriormente.

La clave del éxito en la ejecución de las acciones está en concebir correctamente las opciones estratégicas, con la presencia del personal de cada área de trabajo, de forma que se logre un alto grado de compromiso donde queden implicados todos los trabajadores.

2.2.4 FASE: CONTROL

Los destinos turísticos podrán ejercer un buen control de la gestión de marketing en la medida que estén preparados para medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de las opciones estratégicas y en su caso tomar medidas correctoras.

2.2.4.1 Control y retroalimentación

En el procedimiento que se propone debe estar presente en cada uno de sus momentos el control. Los directivos del destino deben estar atentos a los cambios que se producen en el entorno y que pueden implicar variaciones en la concepción de las opciones estratégicas. En el caso de las acciones estratégicas concebidas, es saludable para el destino el proceso de evaluación, utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad, y resultados potenciales.

[Anexo 8]

El destino necesita procedimientos de información y control para asegurarse de que con la ejecución de las acciones planificadas se alcanzan sus objetivos. Según **Kotler [1992]** se pueden distinguir cuatro tipos de controles distintos y complementarios:

Control del plan anual: tiene como finalidad examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, la participación de mercado, la relación gastos de marketing/ventas, el análisis financiero y el seguimiento de las actividades de los clientes.

Control de rentabilidad: consiste en medir la rentabilidad por productos, territorios, clientes, canales de distribución.

Control de la eficiencia: su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos de marketing. Se lleva a cabo mediante el análisis de la eficiencia de los vendedores, de la publicidad, de la promoción de ventas, de los distribuidores, etc.

Control estratégico: mediante este tipo de control se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades de mercados, productos y canales de distribución. Se puede llevar a cabo mediante la revisión y calificación de la efectividad de marketing.

2.3 Conclusiones parciales

1. Se propone un procedimiento general para mejorar la gestión de marketing en destinos turísticos, que transita por las fases de análisis, planificación, ejecución y control. Se detallan además procedimientos específicos que permiten seleccionar

el mercado emisor y definir los indicadores de efectividad y eficiencia del marketing, todo ello relacionado entre si y caracterizados por la consistencia lógica y flexibilidad.

2. El procedimiento desarrollado incluye la creación de un indicador para medir la efectividad y eficiencia del marketing en el destino turístico. Dentro de este indicador se valora la importancia relativa de varios indicadores que muestran en qué medida es efectiva y eficiente la actividad del marketing. Estos indicadores constituyen aportes teóricos de esta investigación.
3. El procedimiento que se propone tiene como finalidad mejorar la gestión de marketing y esto a su vez provocará un mejoramiento de la efectividad y eficiencia de la actividad del marketing. En el desarrollo del procedimiento general queda explícitamente definido un momento para medir el comportamiento de ambos indicadores y poder evaluar el cumplimiento del objetivo del procedimiento general.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE MARKETING EN EL DESTINO TURÍSTICO “TRINIDAD DE CUBA”

3.1 Introducción

En el Capítulo I de esta investigación se aborda la problemática existente en el destino “Trinidad de Cuba”. Esta situación impulsó a los investigadores a desarrollar un procedimiento general para mejorar la gestión de marketing en destinos turísticos. En este momento se aplica el procedimiento general con sus procedimientos específicos, con vistas a obtener un mejoramiento en la gestión de marketing y elevar los niveles de efectividad y eficiencia del destino “Trinidad de Cuba”, constituyendo el objetivo principal del presente capítulo.

3.2 Aplicación del procedimiento para mejorar la gestión de marketing en el destino turístico “Trinidad de Cuba”

El **análisis** es la primera fase del procedimiento general para mejorar la gestión de marketing, en este momento se realiza la caracterización del destino, el análisis de las oportunidades de mercados, el comportamiento de la mezcla de marketing y la determinación de los indicadores de efectividad y eficiencia del marketing.

I.1 Caracterización del destino turístico “Trinidad de Cuba”

Dentro de los destinos turísticos priorizados está Trinidad, fundada en 1514, definida como un fascinante ambiente detenido en el tiempo y favorecida por su magnífico contexto natural que incrementa su alta potencialidad turística, se sitúa hoy como una opcional que ofrecen todos los destinos turísticos del país, considerado como el sitio más completo por la diversidad de atractivos turísticos para el cliente, que tiene en una mano arena, sol y playa; o en la otra, historia, cultura y al alcance de la vista, ríos, valles y montañas.

“Trinidad de Cuba” es considerada fundamentalmente como de sol y playa, se proyecta hoy con toda nitidez como un producto muy variado, poseedor de riquezas excepcionales en el ámbito histórico, arquitectónico, arqueológico y natural, localizado en un área que no excede los 20 km de radio.

La subregión turística Trinidad, o lo que hoy se comercializa como producto Trinidad, se encuentra ubicada dentro de la región turística Centro Sur, que abarca parte de la provincia de Cienfuegos y su mayor territorio se encuentra dentro de la provincia Sancti Spíritus, conformado por casi la totalidad del Macizo Guamuhaya.

La mayor cantidad de recursos antrópicos se encuentran dentro de la subregión Trinidad, ocupando la totalidad del municipio, ubicado en la porción centro, donde se encuentran numerosos recursos naturales que se explotan en la actividad turística; saltos de agua: Caburní, Vega Grande, El nacimiento, Javira, pocetas del río Caballero, miradores naturales, cuevas, senderismo, senderos científicos cognoscitivos; turismo ecológico especializado, turismo de salud, turismo histórico y cultural, turismo de playa y actividades náuticas - recreativas en la península de Ancón, playa María Aguilar, playa Fajado, Caleta Guanayara, Cabagán y playa de Cayo Blanco de Casilda. Este potencial de recursos crea las condiciones para el desarrollo de variadas modalidades turísticas.

En la **Figura 3.1** se aprecian los porcentajes de crecimientos de turistas días con respecto a lo alcanzado en el año anterior desde 1998-2004. Se puede observar como desde el 2000 se han estabilizado el porcentaje de crecimiento de turistas días.

En la **Figura 3.2** se muestra que el índice de ocupación

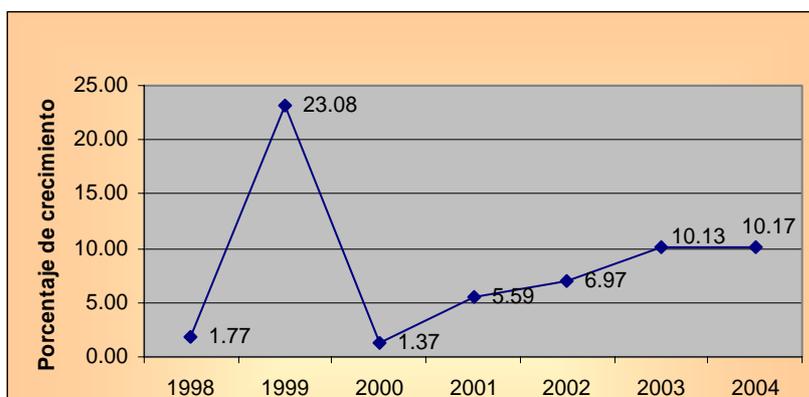


Figura 3.1: Porcentaje de crecimiento de turistas días del destino turístico "Trinidad de Cuba" (Fuente: Elaboración Propia)

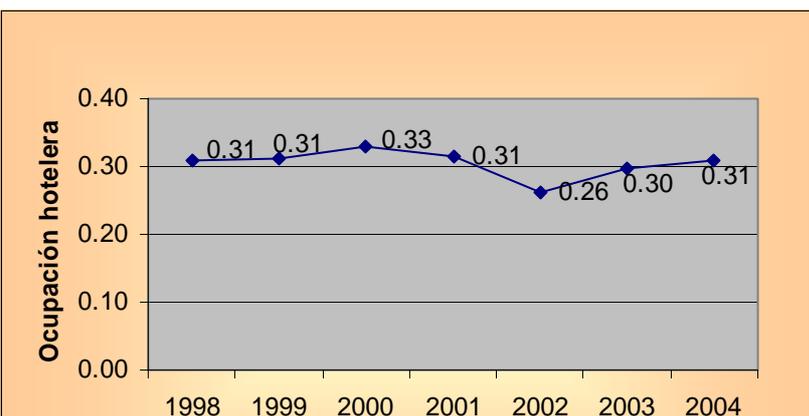


Figura 3.2: Representación del índice de ocupación hotelera

hotelera había manifestado irregularidades durante los años 2001 y 2002, pues llegó a ocupar solo el 26 % de las habitaciones en el 2002. Satisfactoriamente durante el 2003 presentó un ligero crecimiento hasta el 30 % de ocupación. En el 2004 creció hasta el 31%.

En diagnósticos realizados en el destino turístico “Trinidad de Cuba” se detectó que no se conoce en la totalidad los principales cambios y tendencias demográficas que puedan afectar su desarrollo. Constituye una dificultad el poco conocimiento de los gustos, preferencias de los clientes. Son escasos los estudios que se realizan sobre del mercado, sus tendencias futuras, crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad; existen insuficientes mecanismos de retroalimentación con los clientes y por tanto constituye una incertidumbre el nivel de satisfacción de estos. Las acciones que el destino desarrolla para conocer sobre las características y estrategias de los competidores, son mínimas. Se ha demostrado la necesidad de la creación de un sistema de información de marketing. Es pobre el conocimiento de los empleados en función de temas que posibiliten la implementación de una filosofía de negocio, donde el punto de partida sea el cliente.

Con la presencia de los directivos turísticos y especialistas del destino se determinaron las siguientes **oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades** que influyen en la comercialización del producto turístico que se ofrece:

Oportunidades: Clima agradable durante todo el año, la prioridad del sector turístico dentro de la política gubernamental, el manifiesto interés de las firmas extranjeras de negocios en Cuba, las características del pueblo cubano que lo diferencian del resto del Caribe, el ambiente de seguridad del país, contar con un sistema integral y efectivo de defensa civil contra catástrofes y desastres naturales, la infraestructura de salud y educación, el país y el sector garantizan los recursos financieros para la inversión en formación y la ley de inversión extranjera.

Amenazas: Inestabilidad de la calidad de los productos del agro, la política de bloqueo, baja calidad de la terminación y atrasos en la ejecución de las obras, los gastos de promoción y publicidad son centralizados, el crecimiento de los hostales o casa de alquiler con precios extremadamente bajos, la mala señalización y vía de acceso a la ciudad por carretera, carencia de un aeropuerto internacional, la entrada en la competencia internacional de países del caribe ricos en historia y playas con paquetes turísticos más económicos, la crisis y tensiones internacionales aumenta cada día afectando la industria turística.

Fortalezas: Trinidad y el Valle de los Ingenios declarados Patrimonio de la Humanidad, a pesar del destino cultural del polo turístico, existen otras condiciones como: playas y buceos, montañas, ecoturismo, la belleza del paisaje, la solidaridad

humana, característica del cubano así como su carácter alegre, el acceso al polo por mar, tierra y aire y el potencial cultural del folklore trinitario y cubano existente en explotación.

Debilidades: No existe integridad en la imagen y difusión del polo “Trinidad de Cuba”, mal estado de los viales, señalización e identificación en los accesos a las instalaciones turísticas (red hotelera y extrahotelera), insuficiencia en la cantidad de medios publicitarios (revistas y plegables) y los existentes no están actualizados ni presentan la calidad y representatividad necesaria, no se dispone en todas las instalaciones del conocimiento sobre los hábitos y costumbres de los principales países emisores de turismo, o no se incluyen éstas en la planificación de los servicios a ofertar, las cartas de menú no se divulgan en las diferentes áreas dentro y fuera de la instalación hotelera, los programas de animación, recreación y opcionales no se promueven suficientemente, la concentración del alojamiento en la playa y los servicios de comunicación con el extranjero tienen dificultades.

A través de la entrevista que aparece en el **Anexo 4** aplicada a los directivos del destino se obtuvo que es insuficiente el liderazgo del marketing y el entendimiento de una filosofía que promueva la excelencia en el destino. Los directivos reconocen la importancia de brindar los servicios en función de los mercados emisores, pero en ocasiones se torna difícil por la gran variedad de mercados que tiene el destino, y por el desconocimiento de sus características. Constituye un punto fuerte la capacidad que muestra la dirección para reaccionar a tiempo y efectivamente ante los cambios que se producen en el entorno que pueden afectar el desarrollo del destino. Tienen bien identificados sus competidores y sus características. En el destino se realizan escasas acciones para conocer las opiniones de los clientes actuales y potenciales, deben implementar mecanismos para conocer cómo los diferentes segmentos de mercados toman sus decisiones de arribo a determinado destino. En “Trinidad de Cuba” no está diseñada la estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos en función de la comercialización y es insuficiente el uso de los sistemas de información.

I.2 Análisis de las oportunidades de mercado

Después de conocer algunas características fundamentales del destino, se hace el análisis de las oportunidades que se presentan en el mercado, estructurando este momento en tres cuestiones claves para el mejoramiento de la gestión de marketing, estas son: entorno, competencia y mercado.

Análisis del entorno

Principales megatendencias turísticas que provocarán cambios en las políticas y estrategias turísticas de los destino en las próximas décadas.

- Globalización ↔ Localización: La separación entre globalización y localización, dos

desarrollos que convergen pero aparentemente están en conflicto. Todos los países están implicados en la economía global y ningún aspirante a líder del mercado puede tener éxito sin operar o establecer redes en los principales mercados industrializados y emergentes. En el otro extremo está la Localización, es decir las poblaciones buscan sus propias identidades respondiendo a esta globalización de economías, mercados, sistemas y culturas.

- Polarización de los gustos turísticos: se refiere a la demanda basada en la comodidad en un extremo y la aventura o la cultura en el otro.
- El mundo será cada vez más pequeño para los turistas: debido a la proliferación de ofertas turísticas, los avances tecnológicos y el hecho de que no habrá límites al turismo en ningún sitio, los turistas alcanzarán virtualmente cualquier rincón del mundo.
- Tecnología electrónica: será predominante a la hora de elegir y distribuir los destinos, comprar y reservar productos de viaje y de turismo, a través de atlas en CD ROM, búsqueda de destinos, hoteles por Internet y otras facilidades.
- Viajes por vía rápida: se harán viajes sin billetes, se plastificarán los cheques de viajes y se utilizarán tarjetas inteligentes para viajar.
- Los clientes llevarán la voz cantante: existirán muchas formas para acceder a las propuestas de viajes, los sitios WEB mostrarán habitaciones con descuentos y oportunidades de tarifas aéreas de última hora por correo electrónico, así como otros productos de viaje.
- Los destinos como accesorios de moda: pueden ser lugares que acaban de empezar su desarrollo turístico pero que tienen su propio encanto y no necesariamente aquellos destinos con instalaciones de 5 estrellas los que se consideran como los lugares más deseados para visitar.
- El desarrollo de los mercados de productos orientados al entretenimiento y la educación: es decir los mercados de productos estarán cada vez más dirigidos y serán cada vez más temáticos.
- Más destinos centrados en la imagen: se concederá más importancia a la imagen de los destinos, a la manera en que son percibidos. A no ser que su imagen sea la correcta, los destinos no podrán desarrollar, diversificar, y ampliar su poder de atracción de la forma que quieran.
- Campañas lideradas por los consumidores para el desarrollo turístico sostenible: los destinos orientarán sus procesos y estrategias de política de desarrollo y marketing hacia los principios del desarrollo turístico sostenible.
- Creciente concientización socioambiental ↔ necesidad imperiosa de consumir viajes: existirá un conflicto en la mente de los viajeros, entre estos dos aspectos, lo

cual implicará un análisis profundo de los destinos para la sostenibilidad al considerar su desarrollo turístico.

Análisis de la competencia

Existe una marcada competencia de los hostales que ofertan servicios con precios competitivos, ellos se incrementan a la par del crecimiento del turismo individual, es necesario buscar una estrategia al respecto, hoy en el municipio hay 409, los cuales ofertan servicios con precios competitivos. En ocasiones, por falta de acción y de gestión se le deja el campo abierto a los privados, es preciso analizar en detalle cómo actúan y acorde a las posibilidades que se tengan, competir con atractivos, ofertas propias y gestión de venta directa.

Desarrollando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de **Porter [1986]** se obtiene lo siguiente:

- *Amenaza de posibles participantes*: Las amenazas reales y potenciales de competencias son altas, pues existen otros destinos que comercializan productos similares, como es el caso de la provincia Santa Clara, apoyada fundamentalmente en el turismo de ciudad; constituye también una amenaza el destino Cienfuegos con una fuerte combinación de turismo de playa y ciudad; otro destino que se ha ido introducido con gran auge en la industria turística es Cayo Coco, diseñado como un destino de sol y playa con turismo de estancia.

- *Amenaza de sustitutos*: para el destino “Trinidad de Cuba” se consideran posibles sustitutos todos los destinos del país, pues en ellos se ofrecen productos similares. Constituye una necesidad para el destino establecer una comercialización propia y estratégica que permita que los tour operadores conozcan, valoren y confíen en que sus clientes complacerán sus expectativas.

-*Poder negociador de los compradores*: Los tour operadores dominan el mercado, dado su elevado poder de negociación tienen una gran importancia en la comercialización. El destino está diseñado para programas de circuitos que visitan Trinidad, dentro de las agencias con las cuales se ha trabajado con gran seriedad están: Cubatur, Havanatur, Gaviota, Horizontes, Marsan, Cubanacán, Aventoura, Travel COSAT.

La comercialización del destino depende en lo fundamental de receptivos nacionales, pero además existen vínculos con algunos tour operadores y agencias de viajes extranjeros que mantienen estrechas relaciones.

- *Poder negociador de los proveedores*: En un gran porcentaje, los receptivos nacionales realizan los circuitos de acuerdo a políticas de trabajo del MINTUR, lo que los hace en estos programas, ser más fuertes y atrapar en ellos a los tour operadores extranjeros, limitando sólo éstos al turismo individual o de estancia. El turismo

individual representa la segunda fuente de clientes que hoy se hace más fuerte en agencias como Marsans, Travel Coast, Aventoura, Patrimex, Mex Kanko, Cuba Autrement, Caribe Fiesta, etc. Los tour operadores nacionales tienen la posibilidad además de negociar con precios más bajos que los tour operadores extranjeros aspecto que es lógico, pero en este caso representan más del 66 % de la operación, se ve afectado el destino directamente en la disminución de los ingresos y la demora en los pagos, teniendo en la mayoría de los casos ciclos elevados por cobrar.

-Rivalidad existente: El producto turístico trinitario está en pleno crecimiento y desarrollo, aumentan los competidores y también la demanda. Constituye una ventaja para este destino la combinación de diferentes tipos de turismo, lo que hace más atractivo el destino y lo ponen en franca ventaja comercial con respecto a la competencia.

Análisis del mercado

La utilización correcta del marketing permite pasar de un conocimiento intuitivo a un conocimiento objetivo del mercado y de las oportunidades que ofrece y conducir el destino hacia su clientela óptima. Es importante definir correctamente los diferentes mercados emisores que tiene el destino, mediante revisiones de documentos, bases de datos y la aplicación de la técnica de segmentación de mercado “tabulación simple” durante el período 1998 - 2004 se arriba a la conclusión que los principales mercados emisores del destino como se representa en la **Figura 3.3** son Alemania, Francia, Canadá, España, e Italia.

Por revisiones de bases de datos del destino se obtuvo el comportamiento del arribo de turistas por mercado emisor durante el período 1998 – 2004. En la **Figura 3.4** se puede apreciar que los países Francia, Canadá, España e Italia

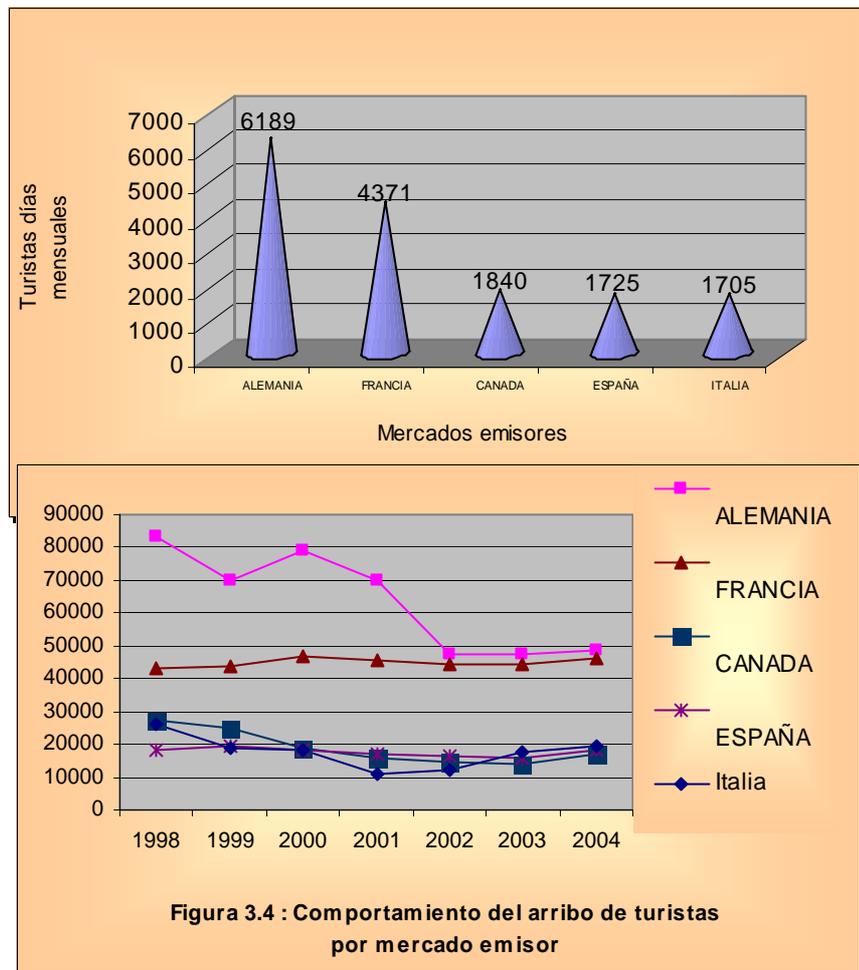


Figura 3.4 : Comportamiento del arribo de turistas por mercado emisor

mantienen un ritmo estable en el arribo de turistas a “Trinidad de Cuba”; sin embargo, Alemania, a pesar de ser el mayor mercado emisor, ha manifestado un ligero decrecimiento desde el año 2000 hasta el 2002, posteriormente marcó un leve incremento hasta el 2004.

Debe constituir un objetivo fundamental la potenciación de estos países con vistas a mejorar la comercialización y alcanzar un crecimiento sostenido en el arribo de turistas al destino.

Mediante el uso de técnicas computarizadas quedaron definidos los mercados emisores del destino “Trinidad de Cuba”. La aplicación de la técnica de revisión de documentos, existentes en la Escuela de Formatur y en la Delegación del MINTUR, permitió realizar una caracterización exhaustiva de los principales mercados, teniendo presente las tradiciones y costumbres del emisor, así como su perfil socio – psicológico.



ALEMANIA: Tiene una superficie de 356.974 km². Se convirtió en estado unificado durante 74 años (1871-1945), pero al finalizar la II Guerra Mundial se dividió en República Federal de Alemania (RFA) y República Democrática Alemana (RDA). El 3 de Octubre de 1990, pasó a formar parte de la FRA, volviendo a ser una nación unificada.

El clima es templado, temperatura promedio anual de 9 grados centígrados. Tiene alto índices de precipitaciones, la mayoría en forma de nieve. (Afronta graves problemas de contaminación atmosférica y del agua debido a sus altos niveles de industrialización)

Los bosques cubren 10 740 000ha y en el año 1985 más de la mitad de sus árboles estaban afectados por la lluvia ácida. Actualmente el país ha firmado varios tratados Internacionales sobre medioambiente como por ejemplo los referidos a la contaminación atmosférica, de los mares, la capa de ozono y otros. Además cuenta con multitud de parques, reservas y áreas protegidas, entre ellos parques sin fronteras que comparte con países vecinos.

Dentro de las tradiciones y costumbres se puede señalar que el programa de eventos en Alemania está repleto de espectáculos para todos los gustos, desde la **Oktoberfest** en Munich, así como cientos de fiestas populares como la del vino del Rin, hasta la **Dippemess** y también está la **Lovepara** de Berlín.

En cuanto al turismo: los alemanes son las personas que más viajan en el planeta, son amantes del buen clima, el sol, y las bellezas naturales. Prefieren los baños en las playas y las piscinas, les gustan las actividades de ocio activo, la cultura e historia y la naturaleza. Dos de cada tres turistas alemanes, realizan sus vacaciones en el extranjero como promedio por diez días, y sólo un tercio se queda en el propio país.

Entre sus atracciones turísticas están los festivales especiales, la Semana de Cine de Berlín y la Feria del Libro de Frankfurt del Main.

Tradiciones y costumbres: Las navidades alemanas: Este es el país que según se cuenta, vio nacer el Árbol de Navidad en el siglo VIII. Los alemanes celebran con intensidad la **Navidad**, la cual comienza el 1 de diciembre con la aparición de mercadillos, puestos de madera donde se vende toda clase de artículos navideños, entre ellos los adornos para el árbol, las velas de artesanía y los tapetes de encaje fino, siendo más representativa en Munich, Nuremberg, Essen y Heidelberg.

En las plazas se adornan los abetos durante el mes de diciembre. Las familias comienzan a recrear el espíritu navideño cuatro domingos antes de Nochebuena el 14 de noviembre con un desfile de linternas realizado por los niños. Arden fogatas y cantan a su alrededor y recogen golosinas que los vecinos les ofrecen. Así esperan la llegada del mes de diciembre, momento en que comenzarán las verdaderas celebraciones. Durante estas fiestas, las casas alemanas se engalanan con ramas de Santa Bárbara, musgo y nueces pintadas, y en las mesas se sirven gansos rellenos de manzanas, carne de cerdo asada, guisantes, pescado, manzanas asadas y se bebe ponche y ron. Los alemanes honran en la última noche del año a San Silvestre y se entregan a la bebida, a los castillos de fuego y a predecirse el futuro unos a otros. Las primeras horas del Año Nuevo se reciben con el estruendo de los petardos para ahuyentar a los espíritus malignos.

En la mañana de los miércoles, se les dedica especial atención a los hijos y los jefes reconocen el trabajo de sus subordinados por el progreso en su profesión y les desean felicidad personal, ingresos y matrimonio. Además con frecuencia les gusta satisfacer necesidades elementales por un almuerzo sano y ropa presentable. Las cenas se sirven a partir de las 18 horas.

Perfil socio – psicológico del turista alemán

- Son extremadamente exigentes, fundamentalmente en la higiene. La habitación limpia y arreglada, en buen estado de mantenimiento. Todo debe funcionar (aire acondicionado, radio, televisión, baño, cierres de puertas y ventanas).
- Son puntuales y prefieren los destinos turísticos donde se les oferta aquello a lo que están acostumbrados.
- Son amantes de la naturaleza, protegen el medio ambiente. Los jóvenes prefieren hacer turismo individual; pero, en la tercera edad prefieren viajar en grupos en los que llevan incluidos al Guía acompañante y, en ocasiones, al equipo de animadores.
- Les gusta la tranquilidad, las buenas costumbres y el respeto.
- Generalmente poseen una vasta cultura. Son evaluadores constantes de todo el servicio del destino turístico en que se encuentren.

- Quieren soluciones rápidas a sus problemas.
- Son gastadores siempre que se cumplan las condiciones acordadas para el viaje.
- Siempre están en contacto con el representante de la AAVV con la que viajaron.



FRANCIA: considerada como el principal destino turístico en el mundo y posee una oferta de alojamiento amplia y diversa. Su cultura, arquitectura, paisajes, buena gastronomía, posibilitan el desarrollo de todo tipo de turismo, este sector es uno de los pilares de la economía francesa. En el año 2003 (75 millones de turistas) encabezó la relación de países receptores de turismo a nivel mundial, por otra parte se espera para el 2005 ocurra un movimiento del 2,6% de pasajeros y para el 2010 un 2,3%. Su industria hotelera abarca cerca de 511800 habitaciones disponibles cada día, y durante el año 2000 la tasa de ocupación de los hoteles homologados en Francia fue de un 59,5%.

Tradiciones y costumbres: Las calles francesas se engalanan durante estas fechas y las figuras de Papá Noel están por todas partes. Los niños escriben a Santa Claus pidiéndole regalos de todo tipo. En los Campos Elíseos se coloca un gigantesco pino y los árboles de las aceras se adornan con guirnaldas luminosas. En los pequeños pueblos las iglesias rivalizan al presentar sus Belenes vivientes. Al llegar la medianoche las puertas de las iglesias se abren al son de las campanadas que llaman a la oración navideña. Y todas las discusiones se olvidan y juntos cantan alegremente. La Navidad constituye la gran fiesta familiar, es el día del nacimiento de Jesús y se ofrecen regalos a todos. En los viejos tiempos y en el campo se hacía una velada el 24 de diciembre cantando o escuchando los cantos navideños. El 24 se pasa en familia preparando platos tradicionales como ostras o langostas, el "foie gras", paté de ganso, una exquisitez, el pavo relleno de castañas salteadas. El postre es un pastel en forma de leña, decorado de hojas y champiñones de almendras y crema (La "bûche de Noël").

En Francia se festejan el primer y segundo día de noviembre para recordar a los fieles difuntos. La celebración principal ocurre el 1º de noviembre por ser el **Día de todos los Santos** (Toussaint). Esta fecha es feriado y reconocida por el Estado. El 2 de noviembre, **Día de los muertos**, no es siempre de descanso pero poco a poco la costumbre se establece de ser un día libre aunque no oficial. También en las iglesias se celebran oficios dedicados al eterno descanso de las almas.

Hace pocos años en Francia se introdujo la **Fiesta de Halloween**, con sus brujas y monstruos por los centros comerciales que vendían todo tipo de disfraces para niños, calabazas y dulces, pero todavía no se difunde mucho.

Costumbres francesas: Existe la costumbre de la comida en familia, que se respeta a pesar del acelerado ritmo de sus ciudades. Otra costumbre es no comer entre comidas

ni beber aperitivos que estropeen el gusto por los alimentos. Si una familia lo invita a comer, la puntualidad es básica y es recomendable que el arreglo personal sea formal. En el hogar, es costumbre repetir varias veces el plato que más agrada, sin que por ello se descuide a los otros platillos del día.

A los franceses les agrada que los visitantes hagan esfuerzos por hablar en su lengua, aunque sea con un pésimo acento. Son mucho más cordiales cuando perciben el interés del visitante que cuando le miran indeciso e incapaz de arriesgarse. Rara vez responden en otro idioma aunque lo conozcan muy bien.

Las mujeres francesas, especialmente las parisinas, visten con una elegancia que no tiene que ver con sus ropas o adornos, sino más que nada con la gracia que imprimen a sus movimientos, andares y gestos. Entre las costumbres más importantes está la asistencia a espectáculos teatrales, musicales y cinematográficos. Francia es la cuna del cine, sus pobladores devoran con asiduidad lo que la industria produce, especialmente la cinematografía nacional, porque, un rasgo muy propio de los galos es el amor a las producciones de su patria.

La gente en Francia tiene una sola costumbre común, la de sorprender por su seguridad, por su variedad y por su facilidad para mezclarse con lo nuevo sin perder lo que han conservado por años. En las regiones más alejadas de las grandes ciudades se conservan costumbres más antiguas y sencillas, especialmente en cuanto a la alimentación y la diversión, lo que produce un agradable contraste con la vida urbana. La vida religiosa es más activa en estas áreas, en donde se celebran incontables festividades de carácter religioso cada año.



CANADA: enfrentan las vacaciones como un hecho inalienable, programándolas de manera impulsiva, cada vez con mayor frecuencia y menor duración, utilizan mucho la “escapada de fin de semana”. Viajan generalmente acompañados por su pareja o su familia, prefieren el turismo ecológico y de recorrido, así como el buceo y la pesca.

El turismo se ha convertido en una de las principales industrias de Canadá. La modalidad que más les interesa son los paquetes turísticos, son amantes de las playas, el clima, los precios, la seguridad, realizar buenas compras y adquirir souvenirs. Montreal es la segunda ciudad francófona en el mundo, después de París, y Toronto (llamada la reina de Canadá) es la capital financiera y cultural, además de ser un punto de partida para uno de los enclaves turísticos del país: Las Cataratas del Niágara, las cuales son visitadas por miles de turistas de todo el orbe.

Tradiciones y costumbres: Los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre son muy especiales. Los inviernos son muy largos y la alegría de esta fecha hace que se vea con gusto la llegada de la nieve. En Octubre comienzan "**thanksgiving**", el día de

acción de gracias que es el tercer domingo de Octubre. Las casas se adornan con espantapájaros, hojas otoñales, pumpkins (zapallos), etc. Ese día se festeja la llegada de los peregrinos a este país desde otras tierras y se agradece a Dios por lo recibido durante el año. Se prepara una cena muy especial a base de pavo y tartas de pumpkin.

Luego viene "**Halloween**" que es el día de las brujas, el 31 de octubre, también las casas se adornan de forma especial, con telas de araña, fantasmas colgados de los árboles, luces especiales y algunos también ponen sonidos macabros y hacen cementerios en el jardín del frente de las casas. Todo el mundo prepara sus disfraces para ese día, la mayoría de duendes, vampiros, monstruos, etc. Se acostumbra salir a pedir golosinas a las casas y los mayores asisten a fiestas de disfraces en la noche. Al día siguiente de finalizar Halloween, empieza la navidad.

El 24 es para cantar villancicos y para armar el árbol de navidad entre toda la familia, colocando al final la estrella que va en la punta del arbolito. Luego se apagan todas las luces y los niños arman gran algarabía al ver como se enciende en todo su esplendor. Muy pocas casas arman pesebre, éste es un país multicultural, así que cada uno sigue sus propias costumbres. Una vez que amanece el día 25, primero van hacia el árbol a buscar lo que trajo Santa Claus, luego desayunan y se visten para ir a misa.

En la cena no falta el pavo que lo corta el hombre más anciano de la familia, en lonjas finas. En la mesa se colocan nueces, castañas y avellanas, el postre suele ser una torta o arrollado en forma de tronco, de chocolate y adornada con muñequitos de Santa Claus, arbolitos y trineos. Se consumen ensaladas de frutas y budín hecho de muchísimas frutas brillantadas. En estos días se elaboran galletas de gengibre en forma de muñequitos de nieve o de arbolitos para los niños y para dejarle a Santa Claus. Y no faltan los "candy canes" que son como bastoncitos dulces de varios sabores.

Entre las celebraciones típicas canadienses se encuentra el **Día de la Marmota**, celebrado a principios de Septiembre, momento en que uno de estos simpáticos animalitos, llamado Wiarthon Willie, pronostica por cuanto tiempo más durará el invierno. Otro de los festejos típicos, que comparten con los estadounidenses, es el del **Día de Acción de Gracias**, cuando se reúnen con sus familias para compartir un generoso banquete de pavo con calabaza y sidra. El 11 de Noviembre los canadienses llevan a cabo el festejo del día del **Recuerdo**, donde celebran a sus muertos y a los que sirvieron a su país durante la guerra. También son clásicos los festejos de **Navidad y Año Nuevo**.

Una de sus tradiciones es la del pescado en las bodas. En la fiesta, algún familiar se viste con el atuendo tradicional de pescador (gabardina amarilla, botas, gorro). Se

forman en fila un grupo de familiares incluyendo el novio y la novia y a continuación "el pescador" va de persona en persona pidiéndoles hacer un brindis con la bebida tradicional de la provincia, un aguardiente (ron) muy fuerte conocido como "Screech." Después de beber ésta bebida "el pescador" les ofrece dos opciones: o besan al pescado que lleva en un recipiente, o lo besan a él. Todas las mujeres lo besan a él y los hombres prefieren (normalmente) besar al pescado. Una tradición muy simpática y humorística sobre todo si no les toca beber el Screech o besar al pescado. La tradición también indica que al día siguiente de la boda se haga una parrillada para cocinar y comerse el pescado en cuestión.

Perfil socio – psicológico del canadiense

- Son muy educados, poco exigentes y tolerantes. Se adaptan a las condiciones que encuentran. Son disciplinados y respetuosos. No son puntuales.
- Los francófonos son alegres, comunicativos, se identifican más con el latino.
- Los anglófonos son más flemáticos.
- Por su diferencia idiomática, no les gusta salir juntos en las excursiones.
- Prefieren el turismo de estancia en zonas de playa.
- Se mueven fundamentalmente en grupos con sus guías o con los guías del país.
- Sus gastos son muy planificados, compran solo lo necesario.
- Les gusta mucho las actividades recreativas, la playa, la tranquilidad y la seguridad.
- Aman la naturaleza y los animales.
- Hablan mucho de su país, el que ha alcanzado un alto nivel de vida. El viajero es de clase media fundamentalmente.



ESPAÑA: Ocupa el segundo lugar en el ranking de destinos internacionales a nivel mundial. Sus mercados principales son Reino Unido, Alemania y Francia. El número de turistas que recibió en el año 2003 ascendió a 52,4 millones. Los destinos turísticos de mayor relevancia en el país son los dos archipiélagos de las Islas Baleares y las Islas Canarias que acumularon el 26% y 23% de los arribos respectivamente, en 1999. Cataluña es el tercer destino nacional en importancia. Otros destinos con significativas cifras son: Andalucía, la Comunidad Valenciana y Madrid. Para los españoles sus destinos predilectos en el continente europeo son: Portugal, Francia Italia y Reino Unido, mientras que Estados Unidos, Cuba, Marruecos y Argentina ocupan los primeros lugares en los viajes a distancia. En el caso específico de Cuba en los años del 2000-2005 los españoles visitaron a la Isla con una tasa promedio de 1,11%.

El sector de Cruceros en España creció entre un 10 y un 15 % en 2002 y puede mantener esta cifra de crecimiento, después de cinco años en el que el número de

cruceristas españoles se ha duplicado. Mas de 5 millones de extranjeros visitan España cada año, atraídos por la cultura, en el país existen registrados mas de 35 000 enclaves culturales, es significativo que los españoles realizan 12 millones de viajes culturales de interior.

Tradiciones y costumbres: La Navidad comienza a sentirse desde mediados de noviembre, pero el verdadero inicio lo marca el sorteo de la **Lotería de Navidad**, justo el 21 de diciembre. Aunque se mantiene la tradición de los Tres Reyes Magos de Oriente, los motivos e íconos navideños de la costumbre anglosajona de Papá Noel también se propagan por todo el país. Los regalos que los padres les hacen a sus hijos con Papá Noel (25 de diciembre) son más disfrutados por los niños que los que llegan con los Reyes Magos (6 de diciembre).

Una de las principales tradiciones es el Belén, representación en miniatura de la Sagrada Familia del día del Nacimiento de Cristo acompañada de los pastorcillos y los Reyes Magos, la cual se coloca en las casas. Tradicionalmente, junto a este Belén se juntan los niños y mayores de la casa a cantar villancicos, canciones navideñas acompañados de panderetas y zambombas. El 28 de diciembre es el **Día de los Inocentes** y está permitido gastar bromas a la gente.

La comida del día de Navidad es la fiesta más grande del año. Se reúne toda la familia y se ponen las mejores galas en la casa, la mejor vajilla, etc. El menú, varía según la región. En Aragón, la tradición era comer Cerdo en Salsa y Cordero Asado, aunque ahora, se tiende al marisco y las aves. En la zona de Levante (Valencia), lo típico era el "Caldo con pelotas" y de postre el Tronco de Navidad (brazo gitano de bizcocho cubierto con chocolate). En Cataluña y algunas zonas de Levante, la "fiesta grande" no era el día de Navidad sino al día siguiente, S. Esteban. En esta región, aún se conserva esta tradición, pero en Valencia se ha perdido (la mayoría de los años ni siquiera es fiesta el día 26).

Los postres suelen consistir en turrone, mantecados y mazapanes, hechos a base de almendra y miel. La bebida principal de estas fiestas es el "Cava" la denominación española del "Champagne".

Los toros son una de las tradiciones españolas más conocidas en todo el mundo, aunque al mismo tiempo una de las más polémicas. Las corridas de toros como hoy se conocen nacen en el siglo XVIII, cuando la nobleza abandona el toreo a caballo y la plebe comienza a hacerlo a pie, demostrando su valor y destreza. Así se lee en crónicas de la época como un deporte elitista se convierte en plebeyo. Al principio no existían tercios, orden ni reglas en las cuadrillas. España cuenta con un gran número de aficionados a las corridas de toros. Estos consideran la corrida como un bello

espectáculo, un arte y una manifestación de cultura ancestral que ha sobrevivido hasta estos días

Perfil socio – psicológico del turista español

- Son amistosos, aunque desconfiados. Solo se relacionan abiertamente con aquellos que les merezcan confianza. Son bulliciosos, pero tranquilos.
- Son exigentes con el servicio y su calidad, debido a la experiencia que poseen en la actividad turística.
- Tienen muy en cuenta los precios de los productos para realizar su elección. No son muy gastadores.
- Prefieren las excursiones y el contacto con la población local.



ITALIA: En Italia pueden encontrarse lugares de reposo espiritual, libres del ritmo enervante de la vida moderna, rincones apartados en las antiguas ciudades y pueblos como Pavía, Bérgamo, Verona, Vicenza, Venecia, Bolonia. La hostelería ha alcanzado un gran desarrollo a lo largo de la costa Adriática, Cerdeña y la zona Sur del país. Los Alpes es uno de los lugares más frecuentados ya que se realizan excursiones por sitios que no han sufrido transformación alguna, permaneciendo igual que hace millones de años.

En Italia es fundamental el papel que desempeñan las viviendas privadas en el alojamiento turístico, reciben más del 50% del número total de pernoctaciones turísticas en todas las regiones del territorio nacional. Actualmente es el cuarto destino o turístico del mundo. Según cifras de la OMT, para el año 2020, Italia estará entre los 10 destinos principales del mundo, con arribos que aumentarán a razón del 4,8% anual.

Tradiciones y costumbres: La "Misa de Gallo", a la medianoche del 24, congrega a la mayoría de los fieles. El 25 a las once de la mañana, se celebra la Misa de Navidad, luego se visitan las iglesias vecinas para admirar el pesebre de cada una y adorar al Niño Jesús.

Las comidas de Navidad son importantes y muy abundantes. En algunas zonas se practica el ayuno de carne durante el 24, lo que deriva en la preparación de diversos platos con el bacalao como ingrediente principal, frituras saladas como los "crispelle" (buñuelos de anchoas) y dulces, como los "panzarotti" (pasteles rellenos de castañas y miel), además de bizcochos, galletas y otras delicias. Tras los saludos entre familiares y amigos, al mediodía del 25 se dispone la mesa, con la "minestra di festa" (una exquisita sopa de verdura de hoja con pequeñas albóndigas), las pastas y el gallo (capón engordado para la ocasión).

En la mañana del 25, los niños encuentran sus regalos, que consisten en caramelos, turrónes, confites y otras golosinas, además de frutas secas. En los pueblos del sur,

en cambio, el símbolo navideño por excelencia es el armar el pesebre en las iglesias, cuanto más grande, es más valorado. Los regalos como frutas secas, turrone, caramelos y eventualmente alguna naranja, los deja la "Befana", el 6 de enero, en las medias colgadas en la chimenea o al pie de la cama.

Perfil socio – psicológico del turista italiano

- Son joviales y amistosos, no obstante, les gusta que los traten con deferencia. Se comportan con familiaridad siempre que observan respeto y deseos de brindarles un buen trato y buen servicio.
- Por lo general, no son muy exigentes. Mucho interés en relacionarse con la población.
- Prefieren las playas y la música cubana.
- Sus mayores gastos son en comidas y bebidas.

El éxito en la comercialización de un destino se alcanza a partir de la aplicación de una mejor estrategia en los diferentes mercados, combinando las características y costumbres del emisor con las capacidades del destino y estableciendo precios y otras ventajas promocionales.

I.3 Comportamiento de la mezcla de marketing en el destino

Una eficiente mezcla de las variables controlables del marketing depende del adecuado análisis del mercado, pues cada una de estas variables deben estar diseñadas en función de los gustos y preferencias del turista, mediante la combinación del conjunto de recursos aptos para ser explotados con fines turísticos.

Producto turístico

En el destino "Trinidad de Cuba" existe presencia de diversos productos turísticos, ello obedece a la existencia de una gama de atractivos (ciudad, playa, montaña, historia, cultura y montaña), a continuación se representan las distintas modalidades de productos turísticos:

Producto turístico ciudad

Reconocida la conservación, casi inalterada de uno de los conjuntos arquitectónicos de excepcional valor entre los asentamientos poblacionales fundados por la colonización española en América, la ciudad posee incontables atractivos de la cultura tangible, intangible e históricos en los que se inserta una amplia y variada red gastronómica y otros servicios turísticos complementarios como fotografía, rentcar, red de tiendas etc., a los que se puede acceder por tierra desde las ciudades de Cienfuegos, Santa Clara y Sancti-Spíritus.

Por vía aérea desde La Habana, Varadero u otras localidades del país. Por mar puede arribarse por el puerto de Casilda.

Especial importancia dentro del turismo de ciudad adquiere el turismo de tránsito en el territorio, que alcanza cifras elevadas en cuanto a turistas que visitan el centro histórico, sus instalaciones culturales, fábrica de tabaco, fondo cubano de bienes culturales, entre otras opciones.

Producto turístico playa

Entre las mejores playas de la costa sur de Cuba están las de la península de Ancón, frente a ellas se levantan el Hotel Ancón de la cadena Gran Caribe, el Hotel Costa Sur de Gran Caribe y el Hotel Trinidad del Mar, además existe la marina Cayo blanco de Puerto Sol con todos los servicios que puede demandar el visitante, rent-a-car, foto-service, agencias de viajes Cubatur y Fantástico, canje de moneda, alquiler de ciclos y motos, tiendas Caracol, tienda del fondo cubano de bienes culturales, paseos en coches o caballos, servicio telefónico internacional, televisión vía satélite con varios canales. A ellos se accede por carretera desde Trinidad por la vía La Boca o Casilda, por mar a través de la marina Cayo Blanco.

Producto turístico de salud

Para definir a grandes rasgos el producto turístico de salud, puede decirse que es una institución en la cual se coadyuvan temas de salud con el máximo confort, empleando los factores terapéuticos naturales, la actividad física y la recreación, en el macizo montañoso de Guamuhaya se han conjugado todos como un don para la salud del hombre, se cuenta para ello con el Kurhotel Escambray del grupo Gaviota S.A., servicios de transportación Transgaviota, guías especializados y comunicación telefónica internacional. Pueden arribar al lugar por carretera desde Santa Clara, Cienfuegos y Trinidad.

Producto turístico ecológico

El recurso fundamental que sustenta este producto es la exuberante naturaleza del macizo montañoso de Guamuhaya, lleno de tesoros naturales y parte indispensable de los recursos naturales y de la historia nacional, además posee valores climáticos excepcionales y un elevado endemismo de gran número de especies de la flora y la fauna. La zona posee el Hotel Los Helechos y el Hotel Los Pinos también del grupo Gaviota S.A. servicios de transportación Transgaviota, guías especializados y comunicación telefónica internacional. Pueden arribar al lugar por carretera desde Santa Clara, Cienfuegos y Trinidad.

Producto turístico náutico

Conformado por los bajos y los arrecifes coralinos, que se extienden paralelo y a lo largo de toda la línea de la costa y los Jardines de la Reina hasta Cayo Bretón, esta actividad está sustentada sobre un grupo de embarcaciones y otros medios náuticos además de la propia marina y una dársena en la bahía de Casilda. También puede

encontrarse aquí los servicios para los veleros de tránsito por el área del Caribe. Para la participación de sus ofertas se puede llegar por carretera desde Trinidad por la vía de La Boca o de Casilda. Por mar a través de los canales que conducen a la bahía de Casilda.

Producto turístico cultural

Existe en el territorio una cantera de especialistas preparados y las condiciones necesarias para la implementación de eventos, talleres, encuentros científicos, que ya de hecho conforman este producto. Al haberse efectuado encuentros con centros docentes extranjeros, como la Universidad Politécnica de Cataluña y el colegio de Arquitectos y Aparejadores de Barcelona. Esta ciudad tiene varias fiestas tradicionales.

Producto turístico de caza y pesca

El producto caza se encuentra localizado en la Laguna El Taje, donde el grupo Gaviota S.A posee la basificación para la captura de la avifauna que allí se estaciona.

En el caso de la pesca, fundamentalmente de mar se localiza hacia los Jardines de la Reina con la presencia de Barracudas muy codiciada por los visitantes y garantizada por los servicios de Marina Cayo Blanco de Puerto Sol.

Precio

El precio tiende a no regir la competencia, más bien la calidad, existen acuerdo de precios mínimos hoy planteado para el Caribe, un tiempo los tuvo España, los precios son similares a Cancún y República Dominicana, son no consistentes los precios de paquetes y hostelería con actividades extrahoteleras.

Promoción

Las agencias de viajes deben constituir un importante elemento para el pronunciamiento del destino "Trinidad de Cuba" en las diferentes regiones turísticas, como instrumento comercializador capaz de integrar todo la oferta extrahotelera y hotelera de un territorio y por su función movilizadora de las corrientes turísticas de una región a otra. Debe destacarse también su papel potenciador de la explotación de las instalaciones y servicios del destino al priorizar su integración en las excursiones y circuitos que programa.

Para lograr una mejor comercialización se requiere un sostenido y creciente trabajo de marketing entre las que se destacan el estratégico, el operacional y el competitivo. En el destino se trabaja en la consolidación de los productos ya tradicionales, y en cómo llevar a cabo una progresiva incorporación de nuevos productos, mediante el perfeccionamiento del sistema de ventas a utilizar para cada segmento de mercado en cada país emisor.

Los buroes tienen que desempeñar un activo y creativo trabajo de información, promoción y comercialización del producto turístico, con marcado sentido de la profesionalidad y sin interés de ninguna índole hacia hoteles o destinos en particular. Conformar y generalizar una adecuada imagen corporativa es esencial. Es estratégico incrementar identificación y generalizar el conocimiento de la marca "Trinidad de Cuba", el desarrollo estratégico deberá estar dirigido a consolidar la posición del destino como una marca turística fácilmente identificable y confiable. Sobre esa base entre las acciones a desarrollar está la de destacar la realidad, de vender el producto como lo que realmente es, debe evitarse la dispersión y estructurarse una campaña promocional única que sea aplicable de manera correcta. Basada en la valoración de estas realidades y su transformación progresiva ha estado la promoción del destino "Trinidad de Cuba" con el objetivo de diversificar y de expansionar el producto turístico como tal.

La promoción, como elemento en la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y sus productos, ha estado basada principalmente en el ofrecimiento y la comercialización de los atractivos históricos, culturales y sociales de los cuales el destino es privilegiado. La promoción de las variadas ofertas que dispone el destino tanto en el aspecto cultural y natural, así como en los aspectos sociales y productivos de interés para amplios segmentos del mercado se ha realizado de manera conservadora e irregular.

Se ha trabajado en la consolidación de los productos ya tradicionales y sobre todo se recomienda llevar a cabo una progresiva incorporación de nuevos productos. Conformar y generalizar una adecuada imagen es en esencia en lo que se trabaja hasta ahora, en posicionar al producto para que sea fácilmente identificable y confiable. Se ha hecho con lo pocos medios con que se cuenta hasta el momento, una promoción sobre la base de una imagen sin falsear la realidad sino muy por el contrario de destacarla. Se ha desarrollado una filosofía unívoca, una conciencia y una actitud rigurosa y efectiva hacia el producto.

Se ha evitado la dispersión y se ha estructurado una campaña de comunicación promocional única que sea aplicada, la cual se ha desarrollado en la práctica en las presentaciones del producto "Trinidad de Cuba" que se ha realizado en los principales destinos de emisores de turismo como la Ciudad Habana y Varadero. Esto ha permitido lograr una unión sólida entre la política comercial del producto y la promocional por lo que todos los niveles de información han estado subordinados a esta manera particular de llevar el mensaje.

Es necesario sin embargo, que para una aplicación correcta de las actividades promocionales, se efectúe un trabajo de investigación cualitativa, segmentada por

atractivos que permitan obtener conclusiones motivacionales para una mejor aplicación de ofertas más centradas e individualizadas en lo posible.

Hay que desarrollar un plan global y a la vez particular con las distintas instalaciones con el propósito de establecer objetivos comunes como por ejemplo el Centro Histórico y el Valle de los Ingenios.

Opcionales

Dentro de las opcionales que se ofertan en el destino se encuentran las excursiones, las cuales se realizan con el turismo que llega al país y mayormente consiste en visitas por un día, también pueden ser con una o dos noches de estancia. Actualmente existen cerca de 30 excursiones diseñadas, pero su grado de comercialización es muy variable y en la práctica solo se opera con regularidad un número mucho menor de ellas.

La política de desarrollo identifica las excursiones como un producto esencial de la Dirección y establece su crecimiento en calidad y cantidad, lo cual estará en función del potencial del territorio, de su desarrollo turístico actual y prospectivo, y de la creatividad y capacidad de gestión. Se le debe dar especial atención a las excursiones relacionadas con el uso turístico de la naturaleza, la cultural e historia del propio territorio y los aspectos de la vida social y productiva.

Completando los servicios ofertados en las instalaciones de alojamiento se tiene un abanico de alrededor de 29 opcionales, la mayoría dentro del propio territorio, otras a diferentes destinos turísticos del país, entre ellas se tienen: visita a la ciudad de Trinidad, fiesta campesina, actividades náuticas, iniciación de buceo, buceo contemplativo, barrera de coral, paseo en barco, pesca con vara, atardecer caribeño, excursión a cayo Blanco, excursiones a la montaña, pesca en el Zaza, excursiones a Caballete de Casas y otras excursiones a ciudades cercanas al polo.

I.4 Determinación de los indicadores de efectividad y eficiencia del marketing

La efectividad y eficiencia del marketing constituyen indicadores que permiten medir el mejoramiento de la gestión de marketing en el destino "Trinidad de Cuba".

Hay muchos aspectos que inciden en la eficiencia del marketing, uno de ellos es la información, al respecto utilizando la técnica de revisión de documentos se determinó que las características del sistema de información comercial en el destino turístico "Trinidad de Cuba" se manifiestan de la siguiente forma:

- No toda la información está disponible cuando se necesita, por ejemplo: estudios de segmentación de mercado, características de los clientes (gustos alimenticios, repitencia, entre otros.), comportamiento del crecimiento o decrecimiento de los principales mercados emisores al país, información sobre los circuitos que entran y salen del destino (de donde vienen y hacia donde van), características internas de

estos destinos, caracterización de la competencia con el entorno (nulo), la actualización del producto y la Información de tour operadores.

- No llega la información necesitada, solo lo esencial para trabajar, con una calidad aceptable.
- La información llega por varias fuentes, entre ellas, correo electrónico, fax, teléfono, correo postal, personalmente a través del gerente, jefe de la cadena, delegado del MINTUR, casa matriz; pudiendo variar e incluso simplificarse cambiando sus formas de presentación.
- La información llega con la complejidad requerida, contratos explícitos, tablas entre otras; sin ningún obstáculo para la interpretación.
- La respuesta a una información deseada ocurre en un período de tiempo rápido ya sea dentro del destino o al exterior, en el último caso es poco lo que se pide.
- Los datos que se reciben son específicos, no de modo general.
- El sistema no es flexible, es decir, al programa no es posible hacerle cambios porque técnicamente no lo acepta.
- El índice de repitencia no se está llevando correctamente, pues no se cuenta con el control automatizado del mismo. A pesar de esto se conocen la mayoría de los repitentes porque generalmente son clientes que retornan al destino con frecuencia.
- El sistema es confiable y está protegido contra pérdida o no autorización de intrusos mediante claves, (cada cual tiene una clave para entrar solo a la información que necesita), todos están obligados a hacer salvadas de sus datos diariamente. Además, la totalidad de las redes están aterradas con pararrayos.

Los sistemas de información comercial procesan los siguientes indicadores: facturación de paquete, huéspedes (paquete, directo y total), días de estancia (paquete, directo y total), habitaciones ocupadas (paquete, directo y total), estancia media (paquete, directo y total), porcentaje de ocupación (disponible, existencia, densidad), densidad por habitación (paquete, directo y total), habitaciones (*físicas, en reparación general, días existentes, uso permanente, fuera de orden, días disponibles*), ingresos totales por turistas días (total), ingresos turísticos por turistas días (total), ingresos paquetes por turistas días (paquete), alojamiento paquetes por turistas días (paquetes), pensiones gastronómicas por turistas días (paquete), ingresos de bolsillo por turistas días (total), ingresos totales, ingresos turísticos, ingresos por paquetes, ingresos en alojamiento por paquetes, ingresos por pensiones gastronómicas, ingresos de bolsillos y otros no turísticos. Estos sistemas no procesan: base de datos de clientes y competencia, plan de fidelización, repitencia, origen y destino del circuito (de dónde viene y hacia dónde va), información si el turista es "very

important persons” (VIP), tour operador, discapacitado, de vegetación, representante de agencia, entre otras, carecen de pronósticos y no tiene retroalimentación.

La investigación realizada para lograr el cálculo de los indicadores de efectividad (IGE) y Eficiencia del marketing (IGEM) se realizó formando dos grupos de colaboradores, el primero integrado por siete expertos (especialistas del destino y miembros de la Delegación del MINTUR), este grupo fue el encargado de determinar la importancia relativa (II_{kj}) de cada grupo de indicadores. A los expertos se les presentó el formulario representado en el **Anexo 6**, donde cada uno emitió su preferencia de un indicador sobre otro, siempre partiendo de que debían centrar su respuesta en análisis profundos y objetivos de un grupo de resultados históricos. La tabulación realizada aparece en el **Anexo 9** y el resultado del análisis se detalla a continuación:

Importancia relativa de los indicadores

Efectividad	Lugar	Imp.Rel (II_{kj})
Filosofía marketing	1	2.000
Organización integrada marketing	5	0.533
Orientación estratégica	6	0.133
Eficacia operative	4	1.067
Quejas de los clientes	2	1.867
Información adecuada de marketing	3	1.400

Eficiencia del marketing	Lugar	Imp.Rel (II_{kj})
Entorno de marketing	1	2.133
Estrategia de marketing	2	1.733
Organización de marketing	5	0.400
Sistemas de marketing	6	0.200
Productividad de marketing	4	0.933
Funciones de marketing	3	1.600

El segundo grupo se constituyó por clientes y trabajadores del destino, constituyendo una muestra del 13%, su propósito fue definir el comportamiento de los indicadores de efectividad interna - externa y de eficiencia del marketing en el destino (CI_{kj}). La investigación se efectuó de acuerdo al formulario con las instrucciones requeridas representado en el **Anexo 7**.

Comportamiento (CI_{kj}) de los indicadores por cada cliente o trabajador de acuerdo a su importancia relativa

En la **Figura 3.5** se observa que los indicadores de efectividad del marketing se encuentran en una fase deprimida, con valores entre 1 y 2; los indicadores de la eficiencia del marketing se evaluaron de regular

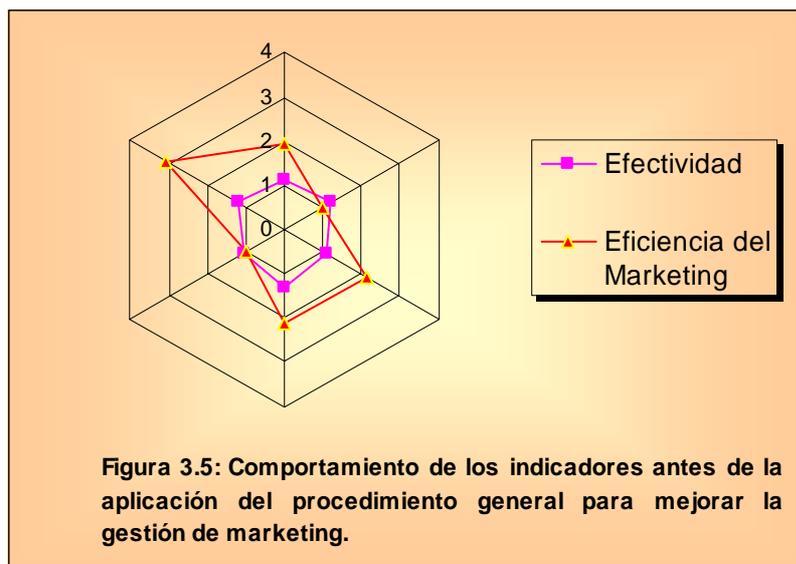


Figura 3.5: Comportamiento de los indicadores antes de la aplicación del procedimiento general para mejorar la gestión de marketing.

obteniendo puntuaciones entre 1 y 3. Estas dificultades reflejadas en las bajas puntuaciones de los indicadores demuestran que la gestión de marketing del destino está valorada de mal. (En el **Anexo 10** se describe el comportamiento de cada uno de los atributos por separado y la valoración de acuerdo a la escala establecida (1-2 Mal) (2-3 Regular) (3-4 Bien) (4-5 Muy Bien)). Es evidente la necesidad de accionar sobre estos aspectos en el formato del Procedimiento General para mejorar la gestión de marketing en el destino.

Una vez establecida la importancia relativa de los factores, así como, el comportamiento de los indicadores, según el enfoque de trabajadores y clientes, se procede al cálculo de los indicadores generales de Efectividad (IGE) y Eficiencia del Marketing (IGEM), de acuerdo a las fórmulas descritas en el **Capítulo II**.

*En el **Anexo 11** se puede apreciar que al inicio de la aplicación del procedimiento para mejorar la gestión de marketing en el destino, el Indicador General de Efectividad IGE es de 1.346, evaluándose el mismo de mal, incidiendo de forma negativa en el resultado los atributos siguientes:*

Efectividad: Las principales dificultades de estos indicadores se manifiestan en la pobre existencia de una filosofía marketing, la insuficiente organización integrada de marketing, la poca orientación estratégica, la ineficacia del marketing, el deficientemente tratamiento a las quejas de los clientes y el inadecuado funcionamiento de los sistemas para obtener la información necesaria de marketing. *Resultado similar se obtuvo para el Indicador General de Eficiencia de Marketing, IGEM el cual es de 2.161. Con una significación negativa los siguientes aspectos:*

Eficiencia del marketing: Pobre conocimiento del entorno de marketing y el amplio trabajo operativo sin tener presente estrategias de marketing que permitan mantener el desarrollo sostenido en el sector, todo ello influye en la improductividad del marketing.

El análisis desarrollado en el destino indicada que la gestión de marketing es deficiente y las acciones vinculadas a la comercialización son eficientes pero poco efectivas.

La **planificación** es la fase que continúa después de realizado un amplio análisis sobre la situación que presenta el destino turístico “Trinidad de Cuba”. En este momento el consejo de dirección y otros especialistas del destino están en condiciones de planificar las opciones estratégicas de marketing y determinar las acciones que se llevaran a cabo con vistas a cumplir cada una de las opciones estratégicas planificadas.

II.1 Definición de las opciones estratégicas de marketing

Se efectuaron varias sesiones de trabajo con la presencia del Consejo de Dirección del MINTUR y especialistas con gran dominio de las actividades turísticas brindadas en el destino, con la finalidad de definir las siguientes opciones estratégicas que marcarán el futuro del destino y permitirán a los directivos accionar sobre la base de una adecuada planificación:

1. Superar en un 10% los arribos de visitantes y turistas días extranjeros con respecto al año anterior, atenuando las diferencias entre las temporadas altas y bajas, mejorando continuamente el producto turístico y diversificando las ofertas.
2. Lograr incrementos 13% en los valores de utilidad en CUC, en correspondencia con el índice de costo y gasto en divisa por CUC de ingreso planificado y lograr perfeccionar los sistemas de control de los recursos del destino.
3. Lograr una eficiente gestión y desarrollo de los recursos humanos para disponer de trabajadores con alta profesionalidad e idoneidad que garanticen el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo del destino.
4. Fortalecer la calidad como una ventaja competitiva, mediante el incremento de un 6% de la satisfacción y superación de las expectativas de los turistas en el destino turístico en correspondencia con los principios sustentados por las políticas de calidad.
5. Desarrollar el proceso de informatización en el 100% del sistema del destino.
6. Lograr elevados niveles de seguridad y protección, reduciendo sistemáticamente los hechos delictivos y accidentes prevenibles.

II. 2 Desarrollo de acciones estratégicas de marketing para el destino “Trinidad de Cuba”

Para dar paso al cumplimiento de cada opción estratégica que se ha definido y aprobado con vistas a lograr la excelencia, se planifican un grupo de acciones estratégicas que tributarán al desarrollo del destino turístico “Trinidad de Cuba”:

- *Desarrollar planes de marketing operativos y estratégicos a nivel de destino buscando una comercialización integral.* Un plan de marketing se concibe para aumentar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen los cambios producidos, y que desde el inicio de su confección se sabe que deberá ser revisado periódicamente. Lo importante de la planificación no es el plan en sí, sino el proceso de planificación. Este conduce al equipo planificador a una reflexión estratégica, y esta a un conocimiento mucho más exhaustivo de la propia realidad del destino, de sus potencialidades y debilidades, de sus competidores, de su entorno y de sus clientes. De forma general se pueden identificar cuatro momentos del plan de marketing: Análisis, Planificación, Ejecución y Control. **[Anexo 12]**

Momento de análisis: El proceso de planificación comienza con el análisis de la situación actual del destino en el mercado, así como de las causas determinantes de esta situación, este análisis consiste en una recopilación sistemática de los datos tanto internos como externos que sean relevantes, y la evaluación de dicha información.

Momento de planificación: Una vez analizada la situación actual del mercado y haber pronosticado su posible evolución, se debe decidir donde estar en el futuro, para lo cual se hace imprescindible fijar objetivos estratégicos. En este momento se está en condiciones también de definir las estrategias de marketing que permitan conseguir una ventaja sobre los competidores, atracción de los clientes y explotación óptima de los recursos. En este paso se deben plantear todas las posibles estrategias para cada objetivo y definir cual es la alternativa más conveniente para el negocio.

Momento de ejecución: En esta fase se trata de definir las acciones concretas a realizar en cada uno de los elementos que componen el marketing mix y en los elementos complementarios del marketing. El conjunto de planes de acción recibe el nombre de Programa de Marketing o Plan Operativo. En este programa se detallan los recursos disponibles, las acciones específicas que van a tomarse, las personas responsables de llevarlas a cabo, el momento en que deben tomarse y la valoración y resultados esperados de cada una de ellas.

Momento de control: El plan para contingencias no debe faltar en un plan de marketing, normalmente se confeccionan tres o cuatro. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan.

- *Diseñar y aplicar Sistemas de Información de Marketing con vistas a tomar decisiones correctas en tiempo y espacio.* Estos sistemas permiten determinar con tiempo suficiente cuáles son las necesidades y deseos de los consumidores, cómo está influyendo su producto en el mercado y cuáles son las estrategias que seguirá la competencia para determinar que decisiones tomar. Si el destino conoce toda esta información debe aplicar rápidamente un sistema de investigación de mercado que le

proporcionará la información necesaria para elaborar sus programas. El éxito de un programa de marketing depende fundamentalmente de la información que se tiene sobre el mercado y los productos y servicios de la competencia, así como de la comprensión de la forma en que responden los clientes potenciales a cada aspecto de la mezcla del marketing. Para estar al tanto de los cambios que suceden en el mercado que puedan influir en la comercialización de sus productos, el destino necesita de un sistema integrado de información de marketing, que se conoce como una estructura permanente integrada por personas, equipos y procedimientos cuya finalidad es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información oportuna y confiable que servirá a la toma de decisiones de marketing.

- *Desarrollar Cursos, Diplomados y Maestrías en Marketing de forma tal que el profesional se forme una visión del mundo competitivo en el cual se inserta, a través del conocimiento del Marketing y su lugar en la gestión empresarial.*

- *Implantar procedimientos que mejoren la orientación al mercado con una visión cultural.* En el **Anexo 13** se muestra el procedimiento general desarrollado por **[Conde, 2003]** para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Una de las características de este procedimiento es su flexibilidad, lo que posibilita su aplicación en el destino turístico. El procedimiento comienza por el *análisis* que contempla una caracterización del hotel, los puntos fuertes y débiles del producto hotelero, se analiza el mercado y sus segmentos, el análisis de la competitividad y la medición de la orientación al mercado. La *planificación* supone la determinación de las decisiones estratégicas, con su respectivo plan de acción para mejorar las dimensiones de la orientación al mercado. La ejecución de las acciones dependerá de la medida en que el diseño organizativo permita una efectiva comunicación y motivación del personal integrado en el dispositivo comercial. El *control* establece los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, para que se pueda comprobar el grado de cumplimiento en el hotel de las decisiones estratégicas previstas, para establecer en su caso las medidas correctoras correspondientes.

- *Desarrollar estudios de mercados sobre las nuevas tendencias en los negocios turísticos.* Disponer de información veraz sobre lo que está ocurriendo en el mercado (información sobre sus clientes reales y potenciales, sobre los comportamientos de estos y la competencia directa e indirecta) constituye una herramienta de suma importancia para los directivos del destino, pues les permite conocer qué es lo que puede resultar más conveniente ofertar, cuál es la mejor forma en que debe quedar estructurada la oferta. Esta información podrá ser recopilada y analizada con la realización de estudios de mercados. Existen varios procedimientos para llevar a cabo estos estudios, sin embargo, en el destino "Trinidad de Cuba" se puede aplicar el que

proponen [Bernal y Cedré, 2001], que consta de siete pasos y se representa en el **Anexo 14**.

Definición del Problema: El problema de la investigación es el primer eslabón de la cadena “problema-investigación-solución”. Es el reflejo de la situación problemática, de ahí que su formulación sea una exigencia constante para un eficiente trabajo de investigación. *“Un problema bien definido es un problema medio resuelto”*.

Definición de los Objetivos de la Investigación: Los objetivos de la investigación responden a la pregunta ¿por qué se va a llevar a cabo este proyecto? Es necesario que los mismos se establezcan claramente para definir con precisión el alcance que tendrá el trabajo, así como el marco de acción.

Desarrollo del Plan de Investigación: La información no debe ser recogida de forma desordenada y sin un programa determinado, en el plan de investigación deben quedar explícitamente definidos los métodos que se utilizarán para recopilar la información.

Recogida de la Información: Hay dos clases fundamentales de datos que pueden emplearse en una investigación y ambos son extremadamente valiosos: secundarios y primarios.

La recolección de datos primarios es mucho más costosa, pero proporciona una información más relevante para el problema concreto sobre el cual se investiga.

Análisis de la Información: Consiste en extraer conclusiones a partir de los datos, el investigador tabula los mismos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente se aplican algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y de los modelos de decisión con la esperanza de descubrir información adicional.

Presentación de los Resultados: Esta puede ser la parte más importante en el proceso de investigación. Si el informe es confuso o está escrito en forma deficiente, se pierde todo el tiempo y esfuerzos dedicados a la recolección y análisis de la información. Los resultados se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral.

Cronograma de Ejecución y Control: Resulta imprescindible asumir un compromiso sobre el tiempo de ejecución del estudio, detallando a ser posible los plazos para cada fase del trabajo. Esto supone el esbozo de un cronograma de ejecución de la investigación por etapas, distinguiendo al menos períodos de realización (fechas de culminación) y participantes (en los casos necesarios) de etapas generales, constituyendo un elemento de control al formularse explícitamente el momento de ejecución.

- *Mejoramiento de la satisfacción del cliente interno y externo.* Esta satisfacción se puede medir mediante la aplicación del procedimiento desarrollado por [Marcia, 2004] los resultados obtenidos permite la proyección de mejoras en los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes, desarrollar una estrategia coherente para el mejoramiento de los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes externos e internos, contribuyendo a la gradual reducción de las brechas (*gaps*) entre expectativas y percepciones del desempeño del servicio, así como entre el diseño y el desempeño, lo que representa, en última instancia, un mejoramiento de la productividad y la calidad del servicio que se oferta.

- *Fortalecer los mecanismos de seguridad y protección en el 100% de los hoteles y redes extrahoteleras del destino, para garantizar el bienestar y la tranquilidad plena de los turistas.*

La **ejecución** ha constituido tarea de los directivos del destino, la exigencia constante por la ejecución de las acciones planificadas. Del buen resultado de su ejecución, se deriva el cumplimiento de las opciones estratégicas definidas.

El **control** no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde el primer paso del procedimiento. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

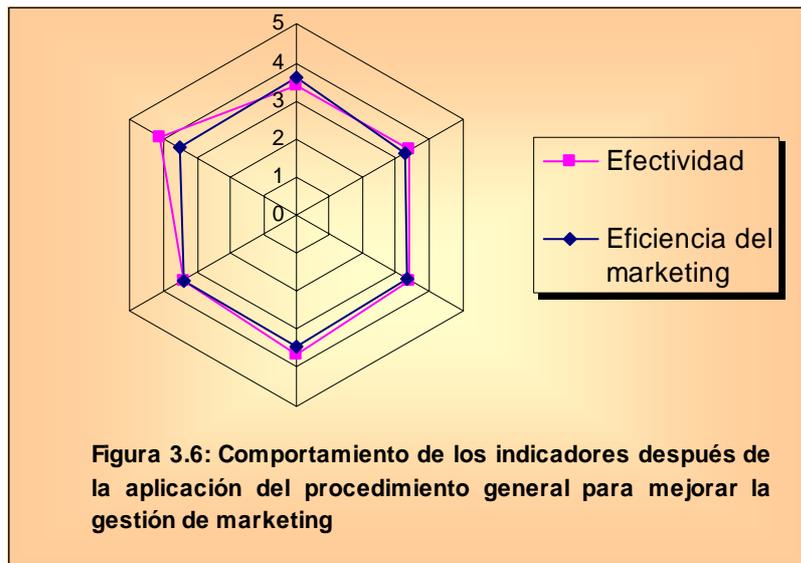
- Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de las acciones estratégicas para mejorar la gestión de marketing, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.
- Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno del destino e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
- Chequeo bimestral por la dirección del destino.

Se establecerán mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del procedimiento: aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con clientes reales y potenciales.

3.3 Beneficios de la aplicación del procedimiento general y los específicos para mejorar la gestión de marketing en el destino “Trinidad de Cuba”

- Como se aprecia en la **Figura 3.6**, después de la aplicación del procedimiento general para mejorar la gestión de marketing, el destino turístico “Trinidad de Cuba” ha manifestado un mejoramiento en los indicadores de Efectividad y Eficiencia del Marketing.

- En el **Anexo 15** aparece el resultado del cálculo del Indicador General de Efectividad IGE, el cual se elevó hasta **4.154**, evaluándose de Muy Bien, incidiendo en él, de forma positiva, la filosofía de



marketing, el tratamiento a las quejas de los clientes, la fluidez de la información y la eficacia operativa.

- Situación similar se obtuvo en el Indicador General de Eficiencia **IGEM** el cual se elevó hasta **4.009** con influencia positiva en los atributos: entorno de marketing, estrategias, funciones y productividad de marketing.
- Se identificaron los principales mercados emisores a través de la utilización de la técnica de segmentación de mercado "Tabulación Simple", ellos son Alemania, Francia, Canadá, España, e Italia. Se brinda una amplia caracterización de cada uno de ellos.
- La obtención del IGE y el IGEM permiten una valoración cuantitativa de la efectividad y eficiencia del marketing en el destino.
- Mediante el trabajo en equipo, con la participación de especialistas del sector, se definieron las opciones estratégicas, fijadas sobre la base de metas reales que deben lograrse en un lapso de tiempo específico.
- Definición de las decisiones estratégicas para mejorar la gestión de marketing en correspondencia con la efectividad y eficiencia de marketing.
- Formación progresiva de una cultura de cambio, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar.

3.4 Conclusiones parciales

1. Las encuestas y guías de entrevistas diseñadas como parte de la investigación, resultaron muy útiles para realizar un diagnóstico que permitió caracterizar la situación del destino "Trinidad de Cuba", en relación con los procesos de marketing y su gestión, quedando demostrado que existen problemas con relación a la gestión de marketing vinculados con: la información de

marketing, el desarrollo de planes de marketing tanto operativo como estratégico, la formación de una mentalidad desde el punto de vista de marketing de los trabajadores.

2. Al evaluar los indicadores generales de efectividad y eficiencia del marketing se detectaron dificultades en: la filosofía marketing, la organización integrada, la orientación estratégica, eficacia operativa, el tratamiento a las quejas de los clientes y la fluidez de la información adecuada de marketing. La eficiencia del marketing fue afectada por el insuficiente tratamiento al entorno de marketing, el desarrollo de estrategia de marketing y la productividad de marketing.
3. La aplicación del procedimiento general y los específicos en el destino permitió constatar su factibilidad y racional utilización como instrumento metodológico efectivo para, en primer lugar, focalizar los problemas derivados de la ausencia de una efectiva gestión de marketing y, en segundo lugar, perfeccionar el proceso de toma de decisiones comerciales con un marcado enfoque de marketing, el cual dio como resultado un mejoramiento sustancial de la gestión de marketing, con mejoramiento del IGE y el IGEE. Todo esto permitió validar la hipótesis formulada en esta investigación.
4. Los procedimientos aplicados en el marco de esta investigación poseen como cualidades fundamentales, la correspondencia con las tendencias actuales en materia de gestión de marketing y con las condiciones del objeto de estudio en el cual se aplicó (pertinencia), la secuencia lógica en sus etapas y la posibilidad de realizar un proceso amplio y complejo relativamente simple que permite la conducción del proceso de forma independiente por personal del destino y la flexibilidad necesaria para ser aplicado en otros destinos.
5. El estudio de la Gestión de Marketing en el destino, demostró que, frecuentemente, se adolece de una verdadera y adecuada gestión de marketing, de la consideración de esta filosofía como una más de las que es necesario desarrollar y potenciar para alcanzar los niveles de competitividad y éxito que se requieren en la actualidad.

Conclusiones

1. En el contexto de la investigación realizada en esta Tesis de Maestría, quedó demostrado que para implementar la gestión de marketing en los marcos de un destino se requiere de instrumentos metodológicos que permitan integrar los conocimientos teóricos, con aquellos de carácter práctico aportados por los especialistas del sector, considerando la solución del

problema en toda su complejidad. Esto corrobora la correcta formulación del problema científico planteado en esta tesis.

2. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre el complejo mundo del turismo, la gestión de marketing y los efectos que produce en las organizaciones, todo ello pudieran servir como un instrumentario metodológico para la potenciación de la gestión de marketing en destinos turísticos, dada sus particularidades actuales y perspectivas, corroborándose así, la necesidad de su desarrollo.
3. El análisis de la bibliografía sobre gestión de marketing reveló la necesidad de los destinos de definir correctamente el mercado y diferenciarse, la oferta del producto turístico cubano se debe concebir buscando como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año y la elevación de la efectividad y eficiencia del marketing.
4. El procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos que se propone en el marco de esta investigación, constituye un instrumento metodológico de sencilla aplicación en destinos turísticos. Iniciando con el análisis donde se realiza un diagnóstico de la situación actual del destino. El momento de la planificación supone la definición precisa de opciones estratégicas de marketing y desarrollo de acciones estratégicas que se utilizarán en el contexto del destino para mejorar la gestión de marketing. Posteriormente se procede a la ejecución de las acciones estratégicas que harán viable el desarrollo del destino. Y finalmente el control y retroalimentación se encargan de comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas con vistas a perfeccionar la gestión de marketing.
5. A nivel de destino turístico se pudo comprobar que existen problemas con la efectividad del marketing, ello lo corrobora el indicador IGE que fue evaluado como mal con un valor de 1.346 y el indicador IGEM evaluado de regular con un total de 2.161. Las principales dificultades de estos indicadores se manifiestan en la pobre existencia de una filosofía marketing, la insuficiente organización integrada de marketing, la poca orientación estratégica, el deficientemente tratamiento a las quejas de los clientes y el inadecuado funcionamiento de los sistemas para obtener la información necesaria de marketing.
6. Los indicadores IGE y el IGEM, obtenidos como resultado de esta investigación, permiten determinar la efectividad y eficiencia del marketing del destino. Estos indicadores mostraron un incremento, en su comportamiento, al evaluarlos a finales del 2004 con respecto al 2003, validándose así, lo acertado de las acciones estratégicas tomadas como resultado de haber sido aplicado el procedimiento general para mejorar la gestión de marketing con sus procedimientos específicos, corroborando la hipótesis de esta investigación y demostrando la pertinencia de los procedimientos explicados en el segundo capítulo.

Recomendaciones.

1. Continuar perfeccionando los estudios relacionados con esta investigación por diferentes vías, con énfasis en su extensión a otros destinos del país, así como a otros sectores, como vía para demostrar su capacidad generalizadora como instrumento metodológico para mejorar la gestión de marketing.
2. Seguir divulgando los resultados de esta investigación mediante publicaciones y presentaciones en artículos y eventos científicos, particularmente relacionado con el turismo y coordinar con el Ministerio de Turismo actividades de capacitación sobre esta temática en todos los destinos turísticos del país.
3. Los resultados alcanzados a través del procedimiento desarrollado, permiten recomendarlo como una herramienta de incuestionable utilidad para ser aplicada, tanto por consultores externos como por los propios profesionales pertenecientes a los destinos, con vistas a conocer en todo momento el grado de gestión de marketing de la organización y la efectividad y eficiencia del marketing.
4. Incorporar los procedimientos y experiencias de esta investigación en la enseñanza de pregrado y postgrado de la disciplina de Administración de manera que los actuales y futuros profesionales comprendan la esencia de la gestión de marketing a través de una visión cultural.
5. Continuar la incorporación de factores relativos a la información para valorar la gestión de marketing, a fin de seguir enriqueciendo la presente investigación para ser presentada como una Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor.

Bibliografía

- 1- Aaker, David A., *Strategic Market Management*, 5ta ed., John Wiley & Sons, Nueva York, 1998.
- 2- Acerenza Ruiz Miguel. *El comportamiento del turismo*, 1ra ed., Esic Editorial, Madrid, 1984
- 3- American Marketing Association (1985) "Deregulation's Challenges for Marketers" Chicago. Conference Proceedings, An Assenment of Marketing Thought, págs 336-340
- 4- Ansoff, H.I. & Stewart, J.M. (1967). Strategies for a Technology-Based Business. Harvard Business Review. Vol. 45. U.S.A. ; pp. 79-83.
- 5- Ayala Castro, H. "*El turismo en Cuba en la década de los noventa*". Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana, Abril de 1999.
- 6- Barreiro Pousa, L. (1993) Marketing en Cuba ¿moda o necesidad? Ponencia presentada al II Encuentro Iberoamericano de marketing, publicidad y propaganda, La Habana.

- 7- _____(2000). Marketing o ventas: he ahí el problema., Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, Número 7 pp 28-30.
- 8- _____(2002). Enfoque de marketing para el comercio minorista en Cuba. Universidad de La Habana. La Habana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas.
- 9- Barriro, C. (2000): Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Banca en España, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, n.º 1, Marzo, pp. 9-36.
- 10- Bernal M. y Cedré Y. "Procedimiento para realizar estudios de mercados", junio 2002
- 11- Berry, Leonard L., y Manjit S. Yadav, "El papel del valor en la determinación del precio de los servicios". *Harvard Deusto Business Review*, 78, mayo- junio 1997, págs. 26-37. Bofill
- 12- Bofill Placeres A., Bofill Pérez A. y Pérez Vicente A. (2001) Ponencia " Caracterización y pronóstico de la demanda turística: caso Varadero, Cuba. Memorias del Simposio Internacional de Turismo y Desarrollo, Matanzas.
- 13- Bote Gómez, V. (1998) "Turismo en espacio rural" Popular Madrid.
- 14- Borden Neil H. (1964) "The concept of marketing mix" *Journal of Advertising Research* Vol. 4, págs 2-7
- 15- Castro Ruz, F (2003) Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero del polo turístico de Holguín, Periódico Granma del 21 de enero del 2003.
- 16- Cervera Fantoni, Ángel Luis, Envase y embalaje, Esic Editorial, Madrid, 1998.
- 17- Chan, H.; Hung, N.; Ngai, J. y Ellis, P. (1998): Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong, *International Marketing Review*, Vol. 15, n.º 2, pp. 119-139.
- 18- Comisión Europea, "Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE)", Cuba, 1995- 1996.
- 19- Conde Pérez, E. (1999) "Estudio de la motivación de los trabajadores del hotel Horizontes Costa Sur. *Revista electrónica INFOCIENCIA*.
- 20- Conde Pérez, E. (2000) "Gestión de Reclamaciones". Revista Fidelización de Clientes. Alemania.
- 21- Conde Pérez, E. (2001). "La planificación estratégica. Una filosofía para alcanzar la excelencia en la gestión turística". Memorias del Simposio Internacional de Turismo y Desarrollo, Matanzas.
- 22- Conde Pérez, E. (2002) "Marketing hotelero. Una visión de proceso". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 45, Mayo- Junio, España. pp. 10-16.
- 23- Conde Pérez, E. (2002 /6/) "Tendencias actuales de la orientación al mercado". Revista electrónica INFOCIENCIA.

- 24- Conde Pérez, E. (2003). "Desarrollo del turismo en Cuba. Posibilidades de inversión". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 52, Julio-Agosto, España. pp.12-18.
- 25- Crawford M. (2003) "Marketing and the New Product Failure Rate", Journal of Marketing, 41, 2, págs 51-61
- 26- Cruz Roche, Ignacio, e Ignacio Redondo Bellón, "La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español", Revista Española de Investigación de Marketing, 2, marzo 1992, págs. 7- 29.
- 27- Durán García, A. (1999) "El turismo en el mundo y Cuba. Evolución, Impacto y tendencias." Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones de la Economía Internacional. Universidad de La Habana. La Habana.
- 28- _____(2000) "Desarrollo del turismo en Cuba". Revista Economía y Desarrollo, Enero-Marzo.
- 29- Drucker, P. (1985) "Management and the World's Work", Harvard Business Review, vol. 66, núm. 5, septiembre-octubre, pp 65-76.
- 30- Escuela Superior de estudios de España: "Apuntes de la Maestría en Marketing y Gestión Empresarial, 1999".
- 31- Fernández Nogales, Ángel, Investigación de Mercados: obtención de información, Editorial Civitas, Madrid, 1997.
- 32- Fernández Pérez Antonio (1997) "Estrategia de marketing en el turismo". *Revista Destino*, Junio. Cuba.
- 33- Gutiérrez Castillo Orlando y Nélica Gancedo Gáspar "Cuba. Una década de desarrollo turístico". Revista Harvard Review of Latin America p'ag. 76-78. 2002.
- 34- Harrington, H. J. (1993) "El mejoramiento de los procesos en la empresa". Colombia. Mc. Graw Hill S.A
- 35- Henderson, Joseph Multivariate Data Analysis, 5ta ed., Prentice- Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1983.
- 36- Hernández Pérez, Antonio (1997) "Estrategia de Marketing en el turismo". Revista Destino, Junio.
- 37- Hernández Pérez, G. D. (1999) Competitividad y éxito: Algunas tendencias actuales y surepercusión para el sector empresarial cubano. Apuntes para conferencia magistral en Diplomado de Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- 38- ISO 9000 (2000). Sistema de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario.
- 39- Kotler Philip. (1996) Mercadotecnia. Prentice Hall.

- 40- _____, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9na ed., Prentice Hall International, Nueva Jersey, 1997, capítulos 3 y 24.
- 41- _____, Marketing Management, 9na ed., Prentice- Hall, Upper Sadie River, Nueva Jersey, 1997, capítulo 5.
- 42- _____, Somkid Jatusripitack, Suvit Maesincee, El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional, Paidós, Barcelona, 1998.
- 43- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. "Mercadotecnia para Hotelería y Turismo". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F. 1997.
- 44- Krippendorf J. (1989) "Tourism of Marketing", Harvard Business Review, págs 17-24
- 45- Lambert, Annick; Juan Salazar Clavel y Jean- Pierre Levy Mangin, "La segmentación jerárquica y el posicionamiento mediante el uso conjunto del algoritmo CHAID y del análisis de correspondencias: una aportación metodológica", Esic Market, 97, julio-septiembre 1997, páginas 43- 55.
- 46- Lambin, J.J (1987) Marketing Estratégico, Mc Graw-Hill, p. 3, España.
- 47- _____. (1995): The Misunderstanding about Marketing: Today, Marketing is Too Important to Be Left to the Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector, Institut de Administration et de Gestion, Universit. Catholique de Louvain, Documento de trabajo. pp. 1-24.
- 48- Levy, J.P.M. (1997): La Satisfacción y el Resultado en los Canales de Distribución de Productos Electrónicos Domésticos. Análisis de la Invarianza de las Estructuras Factoriales y Causales en Muestras Múltiples, *Mecanografiado*).
- 49- Lewis y Appenzeller (1985) "Marketing Deportivo" New York: Columbia University Press, págs 34-47
- 50- Marrero Delgado, F. (2001). Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar. Aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara". Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- 51- Marketing Science Institute (1988, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998): Research Priorities. A Guide to MSI Research Programs and Procedures, Cambridge, M.A. Martín Fernández, Ramón. "Competitividad e Innovación en el Turismo: el reto del próximo milenio". Folleto de la Escuela Oficial de Turismo de Castilla y León (Universidad de Salamanca), Avila, España, Octubre de 1999.
- 52- Martín Fernández, R, "Desarrollo y Comercialización de Productos Turísticos". Folleto de la Universidad de Cádiz, Julio 2000.
- 53- _____. "Comercialización de Destinos Turísticos". Conferencias impartidas en la Escuela de Estudios Empresariales "Jovellanos", Gijón, julio 2001.

- 54- _____. "Estudio del Desarrollo Extrahotelero del Grupo Gaviota en el Norte de Holguín". Universidad de la Habana, 1997.
- 55- Martínez Salinas, Eva, "Toma de decisiones familiares. Una revisión", Esic Market, 99, enero- abril 1998, págs. 9- 32.
- 56- Mintur (2001). Folleto "Desarrollo del producto turístico cubano".
- 57- Muñoz Oñate, F.: "Marketing Turístico". Editorial Pirámide, 1997.
- 58- Myers, James H., Segmentación and Positioning for Strategic Marketing Decisions, American Marketing Association, Chicago, Illinois, 1996.
- 59- Noda H. M. (2004) Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. "Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas"
- 60- Olavarrieta Sergio. "La orientación al mercado en una nación en desarrollo. Un estudio de validación en Empresas Chilenas. Sergio Olavarrieta, 2001.
- 61- Organización Mundial del Turismo (2000) "International Tourism: a Global Perspective". Madrid, Spain.
- 62- Organización Mundial del Turismo (2001) "International Tourism: a Global Perspective". Madrid, Spain.
- 63- Ortega Martínez, Enrique, La comunicación publicitaria, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.
- 64- Panesso J. R. (2003) "Apuntes sobre los clusters turísticos" Revista Turismo y Sociedad Vol. No. 2.
- 65- Parenteau A. (1995) "Marketing Práctico del Turismo en Hostelería, Restauración, Turismo Comercial e Institucional" Editorial Síntesis, S.A, págs 78-98
- 66- Porter, M. (1986) Estrategia competitiva. Editorial CECSA. México.
- 67- Thomas J. R. (1995) New Product Success Stories. Lessons from leading innovations, John Wiley&Sons, Nueva York, págs 117-122
- 68- Ries A, Trout, J. Marketing de servicios, Ediciones Anaya Multimedia- Esic Editorial, Madrid, 1981.
- 69- R. Rao V. (1984): "Pricing Research in Marketing: The State of the Art", Journal Business, parte 2, págs 39-60
- 70- Romillo Tarke, A (2001) Conferencia "Desarrollo y Perspectiva del turismo en Cuba". Simposio Internacional de Turismo, Matanzas.
- 71- Santesmases Mestre, Miguel: "Marketing: conceptos y estrategias", 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A, 1999.
- 72- _____, DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, Ediciones Pirámide, Madrid, 1997.
- 73- Smith B, Andrews y Blevins Marketing Ethics, International Thomson Business Press, Londres, 1992.

- 74- Urban J. y Hauser R. (1980): *Design and Marketing of New Product*, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, págs 44
- 75- Vogeler Ruiz Carlos y Hernández Armand Enrique, 1997 “Estructura y organización del mercado turístico” 2da Edición Editorial: Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- 76- Vogeler Carlo *Estrategias de Marketing para mercados industriales: Producto y distribución*. Editorial Cívitas, Madrid, 2001.
- 77- González Y. E. (2003) “Avances y retos pendientes en la sostenibilidad del turismo”, *Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*, Número 51, Mayo-Junio, España., pp. 28- 32.