

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y TURISMO

CARRERA: LICENCIATURA EN TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

**PROPUESTAS DE ACCIONES PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING
DIGITAL DE LA AGENCIA DE VENTAS ISLAZUL SANCTI- SPIRITUS**

Autora: Marilyn Inerarity Gómez

Tutora: MSc. Milvia Saucedo Bernal

Sancti Spíritus
2023
Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Cuba. CP. 60100

Teléfono: **41-334968**

PENSAMIENTO

"El turismo es una
industria de futuro
que no teme a los
cambios"

Michelle Bachelet

DEDICATORIA

Dedico este logro con todo mi amor y cariño a mis amados padres, por sus sacrificios y esfuerzos, por creer en mi capacidad y aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado brindándome su comprensión, cariño y amor. A mí amada hermana quien con sus palabras de alientos no me ha dejado caer para que continuara adelante, siempre perseverante para que cumpla con mis ideales y aunque no se encuentre a mi lado por encontrarse cumpliendo con su deber, pero su corazón se encuentra aquí conmigo en este momento tan emotivo. A mí querida y bella ahijada Natalhí Zulema por ser la que alborota mis días, ha sido motivo de inspiración para mí, demostrándole con esto la importancia de luchar por un sueño. A mi bello sobrino que siempre está allí para mí. A mi querido esposo Williams Jiménez Ramírez por ser la fuente de inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores, compañeros y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron conocimientos, experiencias, alegrías y tristezas durante estos 5 años para lograr que mis sueños se hicieran realidad. A mi tutora por brindarme su tiempo y su conocimiento.

Agradezco a mi familia y a mi esposo, quien de manera incansable han vivido el día a día en la realización de cada renglón de este sueño. Al personal de trabajadores de la Agencia de Ventas, a la Sucursal Izlazul y a todas mis amistades que de una manera u otra aportaron su granito de arena.

A todos ellos, gracias.

RESUMEN

RESUMEN

Es evidente que la sociedad actual está cambiando a gran velocidad y con incertidumbres antes desconocidas. El marketing es uno de los factores de cambio y expresión de las transformaciones más palpables en este proceso a escala global. La sociedad es testigo de una revolución sin precedentes en las formas de relación de las organizaciones con sus mercados, gracias fundamentalmente a la integración de los avances de la tecnología y la adopción que la sociedad hace de la misma. En este contexto complejo se inserta la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus, la cual necesita planificar un conjunto de acciones para el diseño de un Plan de Marketing Digital como instrumento facilitador de su gestión comercial a partir del uso de las nuevas tecnologías, que permita mejorar la obsoleta situación digital de la entidad mediante un conjunto de estrategias y acciones; constituyendo esto el objetivo general de la presente investigación. En función de darle cumplimiento, se analizan diferentes procedimientos en la bibliografía consultada hasta determinar como el más idóneo el aportado por Sainz de Vicuña (2015), por estar diseñado específicamente para agencias de viaje. Se utilizaron las herramientas como la matriz DAFO, el diagrama de Ishikawa, el modelo de las "7S" de McKinsey. De dichas herramientas podemos destacar que la debilidad más significativa es: la carencia de un plan de marketing digital para guiar sus acciones comerciales. En el caso del diagrama de Ishikawa las causas que mayor incide son los materiales por la inexistencia de los recursos materiales y financieros.

ABSTRACT

ABSTRACT

It is evident that today's society is changing at great speed and with uncertainties previously unknown. Marketing is one of the factors of change and expression of the most palpable transformations in this process on a global scale. Society is witnessing an unprecedented revolution in the ways of relating organizations with their markets, thanks mainly to the integration of advances in technology and the adoption that society makes of it. In this complex context, the Islazul Sancti-Spíritus Sales Agency is inserted, which needs to plan a set of actions for the design of a Digital Marketing Plan as a facilitating instrument for its commercial management from the use of new technologies, which allows improving the obsolete digital situation of the entity through a set of strategies and actions; constituting this the general objective of this research. In order to comply with it, different procedures are analyzed in the bibliography consulted to determine as the most suitable the one provided by Sainz de Vicuña (2015), because it is designed specifically for travel agencies. Tools such as the SWOT matrix, the Ishikawa diagram, the McKinsey "7S" model were used. Of these tools we can highlight that the most significant weakness is: the lack of a digital marketing plan to guide your commercial actions. In the case of the Ishikawa diagram, the causes that have the greatest impact are the material ones due to the lack of material and financial resources.

ÍNDICE

ÍNDICE	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo 1. Análisis teórico conceptual sobre el marketing, las redes sociales y su planificación en las agencias de ventas.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Turismo. Conceptualización y evolución.....	7
1.3 Tendencias actuales de la actividad turística. La oferta y la demanda.	9
1.3.1 Comportamiento actual de la demanda turística.	11
1.3.2 Comportamiento de la oferta turística.	12
1.4 Las agencias de ventas, su papel en el sector turístico.	13
1.4.1 Definiciones, clasificaciones y funciones de las agencias de ventas.....	13
1.5 La comercialización en la actividad turística.....	15
1.5.1 El Marketing dentro del proceso de comercialización turística.....	16
1.5.2 Los instrumentos del Marketing como base para el diseño de estrategias comerciales.....	18
1.5.3 El Marketing turístico.....	20
1.5.4 Marketing digital.....	21
1.6 El plan de marketing.....	27
1.7 Conclusiones del primer capítulo.....	31
CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la situación comercial digital actual de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus.....	33
2.1 Introducción.....	33

2.2 Caracterización de la Agencia de ventas Islazul Sancti-Spíritus.....	33
2.2.1 Misión.....	34
2.2.2 Visión.....	34
2.2.3 Objeto Social.....	34
2.2.4 Objetivos Estratégicos.....	35
2.2.5 Objetivos de Trabajo.....	35
2.3 Diagnóstico sobre el estado actual de la situación comercial digital en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.....	35
2.3.1 Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.....	37
2.3.2 Resultados de la aplicación del Diagrama causa-efecto (Ishikawa) en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.....	40
2.3.3 Resultados de la aplicación del Modelo de las “7S”de McKinsey en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.....	41
2.4 Conclusiones del segundo capítulo.....	45
CAPÍTULO III: Propuestas de acciones para diseñar el plan de marketing digital en la Agencia de ventas Islazul Sancti- Spíritus.....	47
3.1 Introducción.....	47
3.2 Mapa de Procesos de la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.....	47
3.3 Cadena de valor de la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.....	51
3.4 Propuesta de acciones para diseñar el plan de marketing digital en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.....	52
3.5 Conclusiones del tercer capítulo.....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	61

BIBLIOGRAFÍA.....63
ANEXOS.....69

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÒN

La transformación tecnológica ha venido revolucionándose desde el siglo XIX, pero su visibilidad ha sido más notoria a partir de este siglo XXI. Esta evolución, de la mano con la globalización, ha generado transformación en otros aspectos académicos como es el marketing, el cual está sujeto al auge del internet y la era digital (Ortegón, 2018).

Internet y el marketing online han evolucionado en conjunto. La necesidad de llevar a cabo acciones de comercialización novedosas y diferentes hizo posible el desarrollo del espacio virtual. Se habla de la evolución del mercadeo donde inicialmente el internet era el recurso por excelencia y la gestión comercial online se caracterizaba por ser pasiva; pasando por una gestión más dinámica e interactiva del ciberespacio y del correo electrónico, hasta llegar a la fase actual caracterizada por cierto abandono de la espacio virtual como recurso primordial, prevaleciendo el uso de redes sociales y blogs (Ponziani, 2016).

Una de las categorías que más ha evolucionado en el marketing digital y el comercio electrónico es el turismo, ha sido la puerta de entrada de millones de consumidores quienes a través de las diferentes agencias de viajes y plataformas virtuales han entrado al mundo de las compras en línea donde predominan los canales de comunicación digitales. Los buscadores, las redes, las páginas web, los portales y los videos son parte de la rutina de las estrategias de marketing de miles de hoteles, hostales, agencias, aerolíneas y lugares turísticos.

En la actualidad, se ha venido adoptando un pensamiento más profundo en cuanto al análisis del sector turismo y este afronta cada día mayores exigencias y retos debido al entorno cada vez más globalizado donde surgen nuevas tendencias (Agatón & Castro, 2016). Esto ha generado que los profesionales del turismo tengan que mantenerse a la vanguardia, respecto a las novedades y estrategias que permitirán crear y desarrollar adecuadamente nuevas oportunidades para unir de forma satisfactoria al marketing y al turismo en un ámbito digital (Brito, 2018).

El marketing online hoy en día se ha vuelto una herramienta eficaz que utilizando diversas técnicas puede idear modelos de negocios y estrategias orientadas a detectar oportunidades en los mercados globales, para lo cual exigen que las empresas desarrollen formas de comunicación y que integren un plan de marketing (Rodríguez, 2014).

Realizar un plan de marketing digital en una empresa es fundamental por su crecimiento exponencial de las herramientas y las tecnologías de comunicación digital avanzadas, el cual se visiona en las estrategias de marketing, fidelizar la marca con el cliente, y tener un amplio canal de comunicación para poderse contactar con sus clientes, acortar distancias (Samaniego, Mejía, & Paladines, 2018). Muchas empresas suelen pensar que con la creación de un sitio web ya tendrán una gran cantidad de clientes en la puerta de su negocio. Pero en realidad esto no ocurre ya que debe llevarse a cabo una gran investigación y planificación de forma previa. Esta planificación, basada totalmente en el modelo web, debe permitir mejorar la comunicación e interacción con el gran protagonista de la web 2.0, el consumidor (Mena, 2016).

El e-marketing puede ser explotado por muchas áreas, pero es importante resaltar el gran potencial que representa para las agencias de viajes quienes, en su rol de intermediarias entre los operadores y los clientes, asumen el mercado cambiante en el que se encuentra el turismo y ven en las estrategias de marketing online una oportunidad de acercamiento a una demanda cada vez más exigente e informada. Es por eso, que apuntan a un servicio personalizado y experto (Ponziani, 2016).

La oportunidad de ser cada vez más eficiente y lograr desarrollos considerables en relación al crecimiento del turismo en Cuba, está presente en los deseos de los sectores público y privado (Perelló, 2020). Dada la importancia del sector turístico en la economía del país y con vistas a consolidar su desarrollo, el gobierno cubano contempló las estrategias generales a seguir en los lineamientos de la política económica, en los marcos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en su versión actualizada del 2017, se precisa en el lineamiento 209 lo siguiente: “Perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones, y potenciando la comunicación promocional” (PCC, 2017).

En este contexto se enmarca la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus cuya misión se centra en promover y ofrecer, al mercado interno, una amplia gama de productos turísticos integrales en el destino Cuba, con la finalidad de garantizar calidad, seguridad y profesionalidad en los servicios que brinda. Sin embargo, las tareas de comercialización y marketing en la agencia, se realizan de manera empírica, cumpliendo solamente con los planes y objetivos propuestos por la Casa Matriz, dejando de lado la creatividad, originalidad y diferenciación con las restantes sucursales del país.

Unido a esto se destaca el interés del Grupo Islazul por la inserción en el mundo digital de la agencia con el objetivo de generar un modelo de negocios B2C¹, pero alcanzar esta meta está muy lejos de la realidad actual de la entidad, la cual tiene una presencia online casi nula, al contar solamente con un pequeño espacio en la página web del grupo donde no existe cabida para las ofertas regionales, solo se dan a conocer los productos vigentes a nivel nacional, aclarando que la entidad no puede modificar el contenido de dicho sitio. También se hace notar la carencia de cuentas institucionales en las diferentes redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, entre otras.

Por tanto, la sucursal en la actualidad no cuenta con una apropiada planeación comercial, dada por la inexistencia de un plan de marketing digital capaz de asegurar la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, que permita reducir los posibles riesgos empresariales y elevar la comercialización de la oferta turística. Además de la rigidez en la toma de decisiones impuesta desde la Casa Matriz, la

¹ B2C: Siglas en inglés para referirse al modelo de negocios de la empresa al consumidor.

ausencia en la web y las redes sociales. Lo anteriormente expuesto representa la **situación problemática** de la presente investigación.

En función de la situación previamente descrita se establece como **problema de investigación**: ¿Cómo mejorar la efectividad en la gestión comercial de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus?

En este sentido se establece como **objetivo general de la investigación**: Proponer acciones para el diseño de un Plan de Marketing Digital en la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus que contribuya a la efectividad de la gestión comercial.

Se trazan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Identificar los elementos del marco teórico referencial relacionados con la gestión turística en agencias de ventas y su planificación comercial a través del marketing y las redes sociales.
2. Diagnosticar la situación comercial digital actual de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus.
3. Proponer acciones que describan cada una de las etapas a seguir para el diseño del plan de marketing digital en la agencia de ventas Islazul Sancti-Spíritus.

Para dar solución al problema científico planteado se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: Si se proponen acciones que describan cada una de las etapas a seguir para el diseño del plan de marketing digital en la agencia de ventas Islazul Sancti-Spíritus es posible que contribuya a la efectividad de la gestión comercial de la entidad a partir del uso de las nuevas tecnologías.

Desde el punto de vista metodológico se define como:

Variable independiente: Propuesta de acciones

Variable dependiente: Efectividad en la gestión comercial

En el desarrollo de la misma desde el punto de vista empírico se utilizan diferentes métodos y técnicas como el análisis documental, la entrevista no estructurada, la observación, la Matriz de análisis DAFO y el diagrama Ishikawa. Como métodos teóricos se utilizaron el histórico- lógico, el inductivo- deductivo y análisis y síntesis.

Los aportes de prácticos de la investigación están dados en el diseño de acciones que permitirán la elaboración de un Plan de Marketing para mejorar la calidad de la gestión comercial de la entidad a partir del uso de las nuevas tecnologías.

El valor teórico que contiene esta investigación concurre en la elaboración de una revisión bibliográfica de literatura nacional e internacional actualizada, relacionada con la gestión de comercialización y su planificación, además de la posibilidad de convertirse en un material de referencia y consulta para futuros estudios sobre el tema.

La estructura de la investigación radica en un Capítulo 1 Análisis teórico conceptual sobre el marketing, las redes sociales y su planificación en las agencias de ventas, un Capítulo 2 Diagnóstico de la situación comercial digital actual de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus y un Capítulo 3 Propuesta de acciones para diseñar el plan de marketing digital en la agencia de ventas Islazul Sancti Spíritus. Se exponen las Conclusiones, Recomendaciones, la Bibliografía utilizada en la investigación y un conjunto de Anexos que complementan la información de los capítulos.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS
TEÓRICO CONCEPTUAL
SOBRE EL MARKETING, LAS
REDES SOCIALES Y SU
PLANIFICACIÓN EN LAS
AGENCIAS DE VENTAS.

CAPÍTULO 1: Análisis teórico conceptual sobre el marketing, las redes sociales y su planificación en las agencias de ventas

1.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza una síntesis de la información recopilada, a partir de una revisión y análisis bibliográfico de los principales aportes teóricos conceptuales ofrecidos por distintos autores sobre el turismo, su evolución y actualidad, al mismo tiempo se abordan temas relacionados a la planificación comercial, la aplicación del marketing y la utilización de las redes sociales en las empresas turísticas, con un enfoque hacia las agencias de ventas y los procedimientos para el diseño de un plan de marketing. Todo ello conforma el cuerpo del marco teórico referencial de la presente investigación, cuyo Hilo Conductor se muestra en el Anexo 1.

1.2 Turismo. Conceptualización y evolución.

Desde sus orígenes, el término “turismo” ha sido asociado a la acción de “viajar por placer”. Aún hoy, muchas personas lo entienden exclusivamente de esta forma sin tener en cuenta sus otras motivaciones y dimensiones. Para la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual por menos de un año y con fines de ocio, negocios, estudio, entre otros. El turismo es, en la práctica, una forma particular de emplear el tiempo libre y de buscar recreación.

El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socio-económico y cultural de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas, pero lejos de ser visto meramente como actividad económica, es válido señalar que se considera un fenómeno espontáneo que forma parte del modo de vida del ser humano, de su cultura, siendo el objeto de los desplazamientos lo que ha cambiado con los tiempos. (Cruz, 2009) Por lo que se deduce que el turismo, visto como el desplazamiento del sitio habitual de residencia, existe desde mucho antes que se reconociera como una actividad económica y comenzaran los esfuerzos por definir

un concepto. (Cruz, 2009) En este sentido, muchos han sido los autores que han aportado sus criterios en cuanto a la conceptualización de turismo (Anexo 2), tal es el caso de: Krapt y Hunziker (1942) y Tourism Society (1979); citados en Serra (2003), Figuerola (1991) y Pazos (1996); citados en Brito (2014), Goeldner y otros (2000) y OMT (2001); citados en Martin (2006) y Serra (2003) respectivamente, Cooper et al., (2005), Rodríguez (2005), Colectivo de autores (2005), Martin (2006), González (2007); citado en González (2010) y Cruz (2009); coincidiendo todos en que el turismo básicamente constituye el desplazamiento de personas hacia lugares diferentes a los de su residencia habitual, por motivos de ocio, sin ánimos de lucro, por un período de tiempo limitado, donde establecen relaciones sociales y reciben distintos tipos de servicios. Esto se sustenta en la aplicación de la técnica de análisis de criterios comunes (Anexo 2) que permite exponer que el 75% de los autores consideran que el turismo está dado por el desplazamiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual, seguido de un 58% que afirman que dicho desplazamiento tiene la finalidad de desarrollar actividades de esparcimiento y ocio, al margen de un enriquecimiento o búsqueda de ganancias personales. La mitad de los autores alegan que el turismo constituye un conjunto de fenómenos y relaciones sociales y constatan que el período de estancia de los visitantes para que sean considerados turistas debe ser mayor de 24 horas e inferior a un año, aunque en este caso no queda claramente definido si un excursionista que visita un destino diferente al de su residencia habitual por motivos de ocio, pero que no pernocta en dicho destino, o sea, no llega a las 24 horas establecidas, es considerado turista. Por otra parte, el 42% considera que existe producción de bienes y servicios en el destino receptor. En cuanto a la relación existente entre el turismo y el Medio Ambiente, solo un autor lo concibe como elemento importante dentro de lo que actualmente se define como turismo. Como resultado de este análisis se obtuvo además que solo el 33% de los autores coinciden en la mayoría de los criterios, entre ellos se encuentran: OMT (2001), Colectivo de autores (2005), Martin (2006) y González (2007). A los efectos de la presente investigación la autora asume como definición más completa y ajustable a la actualidad económica y social del país, la aportada por Martin, la cual plantea que:

Turismo es el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual. (Martin, 2006).

Por tanto, se afirma que el turismo en sí comprende las necesidades y motivaciones de los turistas, el viajar fuera del hogar, la existencia de interacciones en el mercado entre los diferentes oferentes de productos y/o servicios para satisfacer las necesidades de la demanda, comprende además el impacto sobre la economía, el Medio Ambiente y la sociedad constituyendo un medio de intercambio.

1.3 Tendencias actuales de la actividad turística. La oferta y la demanda.

El turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada. Dada sus múltiples implicancias, el turismo es considerado un fenómeno propio de la sociedad actual. Por ejemplo, posee carácter social, dado que está dirigido a satisfacer las necesidades de las personas. También tiene naturaleza económica, ya que es capaz de generar divisas al país receptor de los flujos turísticos; política, porque responde a los lineamientos y planes de desarrollo de los sistemas de gobierno; cultural, porque permite conocer la vida e idiosincrasia de personas de diferentes realidades geográficas y educativa, en tanto que puede ser un medio de formación personal e intelectual. (Perelló 2019).

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998), define a la oferta turística como el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo. La oferta turística es fundamental para un destino ya que es lo que un turista siempre busca al elegir un destino, qué es lo que hay para hacer, en dónde puede pasar la noche,

cuáles son las opciones para comer que el lugar ofrece, cómo llegará al lugar, las precauciones que debe tomar, etc. Por lo mencionado anteriormente, es necesario definir el concepto de oferta turística que, según Carbacos (2006), es el conjunto de bienes y servicios turísticos que los productores del sector están dispuestos a ofrecer a determinados precios, mientras que Renato Quesada (2007), se enfoca más al área turística y la define como el “conjunto de facilidades y servicios utilizados por los turistas, para desplazarse, permanecer y realizar en el destino todo lo anhelado, de acuerdo con sus necesidades y motivaciones”.

Por tal motivo es necesario identificar los tipos de oferta existentes.

Referente a este punto, Renato Quesada (2007) menciona que existen dos tipos de oferta:

- La oferta turística básica: Compuesta por aquellos bienes y servicios que tienen carácter exclusivamente turístico. Ejemplos de ella son el alojamiento, agencias de viajes o cruceros.
- La oferta turística complementaria: Compuesta por aquellos bienes que no son exclusivos del turismo, pero que aun así son demandados por los turistas y complementan el producto turístico final. Los deportes, el comercio o carreteras son ejemplos de este tipo de oferta.

La demanda la constituyen los visitantes que desean acceder a los diversos servicios que conforman la actividad turística. La demanda turística, como en todo mercado, se divide en:

Demanda turística potencial: Es aquel grupo de personas que tiene todas las características necesarias para consumir o comprar un servicio o producto turístico, pero aún no lo han consumido o comprado.

Demanda turística actual o real: Es aquel grupo de personas que consumen o compran un servicio o producto turístico. (Renato Quesada ,2009)

1.3.1 Comportamiento actual de la demanda turística.

Cifras oficiales del sitio web de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba (ONEI), muestran que al cierre de julio se recibieron 1 200 580 viajeros, de ellos, 258 896 provenientes de Canadá, lo que representa el 21.56% del total de viajeros a Cuba. Unido a Canadá, principal emisor de viajeros internacionales a Cuba, se encuentra la Comunidad cubana residente en el exterior 183 880 y los Estados Unidos con 52 673 viajeros. Los viajeros procedentes de la Federación Rusa presentan un decrecimiento del 57.85% con relación a 2021. Sin embargo, la estructura de la demanda muestra cambios significativos de acuerdo con los datos obtenidos por Google para el desempeño del sector, en especial la hotelería, centro de la actividad turística en el modelo de gestión cubano. Datos obtenidos a partir del portal *Destination Insights with Google* muestran la demanda turística a Cuba en 2022. Los datos se presentan de forma porcentual por la plataforma, considerando 100% el momento donde el mayor volumen de búsquedas ocurrió en el periodo analizado (1ro de enero - 1ro de agosto de 2022), tanto para el alojamiento como para la demanda aérea a la isla. En el caso de las búsquedas de alojamiento en el destino Cuba, la demanda turística es liderada por Canadá, seguida por Estados Unidos, España, Alemania y Reino Unido. El hecho de que exista una diferencia en el primer mercado emisor entre la demanda de vuelos y la demanda de alojamiento puede explicarse en el hecho de que los viajeros procedentes de la Comunidad cubana residente en el exterior viajan a Cuba motivados bajo la modalidad de Visita a familiares y amigos mientras que los canadienses visitan la isla motivados por la oferta de los resorts de sol y playa, fundamentalmente bajo la modalidad de todo incluido. Algunos días atrás, el Dr. José Luis Perelló (2022) compartía algunas reflexiones sobre la necesidad de seguir apostando por el mercado canadiense en el turismo cubano. La importancia de Canadá como mercado natural de Cuba, a falta del turismo norteamericano, es vital para el desarrollo y la recuperación de la industria turística en Cuba, sobre todo el alojamiento, que registra solo un 14 % de ocupación en 2022, de acuerdo con estadísticas reportadas por el economista Pedro Monreal. (Ernesto Batista Sánchez septiembre 2022)

1.3.2 Comportamiento de la oferta turística.

En el 2022, visitaron Cuba 1 014 087 extranjeros, el 37.8% de los que lo hicieron en 2019. La meta para el sector turístico el año pasado era alcanzar los 2.5 millones de visitantes extranjeros. La cifra final informada durante el balance representa el 64.6% de lo planificado. Sin embargo, en el documento se señala que en ese aspecto hubo un crecimiento de 4.5 veces con respecto a 2021. Otro objetivo afectado porque no se alcanzó la cifra de visitantes extranjeros planificada fue el de lograr ingresos por exportación de servicios. Se logró el 74% del plan, que representa el 36.2% de los ingresos por ese concepto en 2019. Canadá se mantiene como el primer mercado emisor de turistas a Cuba, cuyo mercado se logró recuperar en un 48% la cuota de mercado de 2019, antes de la pandemia. En el caso de la comunidad cubana en el exterior, la recuperación fue del 53%. Rusia fue el segundo mercado hasta el comienzo del conflicto con Ucrania. Las emisiones de turistas disminuyeron a cero, aunque en noviembre se reactivaron las conexiones aéreas con muchas limitaciones. En cuanto a calidad, el reporte informa sobre los resultados de algunos indicadores de la Encuesta Nacional de Satisfacción: satisfacción general (92.9%); posible repitencia (90.7%); recomendación del destino (92.3%) y relación calidad-precio (85.7). Sin embargo, se reconoce que “independientemente de estos resultados, consideramos que ha existido un grupo de afectaciones a la calidad, fundamentalmente por la falta de alimentos y bebidas e insumos, deficiente servicio, insuficientes actividades de ocio y entretenimiento en los polos turísticos, falta de mantenimiento en las instalaciones e inestable servicio de internet”. Además, han sido reportadas “quejas de la asistencia por los receptivos nacionales” y “dificultades para el reaprovisionamiento de combustible, tanto a la aviación, como para autos de renta y garantía a los circuitos”. Otro de los problemas señalados durante el balance es la fluctuación de capital humano. Al cierre de 2022 tenía 116 966 empleados, sin embargo, la tasa de fluctuación fue de 20.1% (contra el 5.11% de 2021). Este año, el plan es alcanzar 3.5 millones de visitantes extranjeros. “Estamos conscientes de nuestras insuficiencias y limitaciones que transitan por retos que van desde lo interno a lo externo, y es precisamente en los primeros donde se debe concentrar el trabajo, transformando las maneras de hacer de

las estructuras comerciales, aumentando la atención y exigencia para las buenas prácticas y calidad en el hacer diario, buscando la mejora de la calidad y variedad de alimentos y bebidas, promocionando nuestras fortalezas como país”. Otras metas del sector turístico en 2023 son aprovechar las oportunidades que pueden proveer FITCUBA y la infraestructura existente para realizar otros eventos, promocionar el ron y tabaco cubanos, y los atractivos culturales y patrimoniales. (Ministerio de Turismo (MINTUR), Turismo 28 marzo 2023).

1.4 Las agencias de ventas, su papel en el sector turístico.

Las agencias de ventas desempeñan actualmente un papel clave dentro del sector turístico, determinado fundamentalmente porque son las empresas del canal de distribución que facilitan las actividades de oferta de los proveedores de servicios turísticos hacia sus clientes, ya sean consumidores o empresas. El entorno donde compiten las agencias de ventas es idóneo para la aplicación de la estrategia del Marketing de Relaciones, constituyendo un poderoso instrumento para la diferenciación y favoreciendo, por tanto, su permanencia en el mercado. En el contexto relacional de las Agencias de ventas, la teoría confianza-compromiso tiene un destacado protagonismo. Para que la Agencia de Viajes pueda cumplir con sus objetivos de mejora continua de la Calidad ofertada a los clientes y llegue a ser competitiva dentro de su actividad económica, necesita establecer un Sistema de Gestión de la Calidad. (Elizabeth García Oro [\(CV\)](#), Margaret Cruz Pérez y Noryelis Leyva Velásquez Nov 2009)

1.4.1 Definiciones, clasificaciones y funciones de las agencias de ventas.

Una agencia de ventas es una empresa que se dedica a ofrecer y/o producir diversos servicios turísticos al público. Usualmente, actúan como intermediarias de otras firmas, caracterizándose por diseñar paquetes o planes que simplifican al cliente la organización de su itinerario. Es decir, una agencia de ventas es una compañía cuya actividad es la comercialización de productos relacionados con la actividad turística. Normalmente, no prestan directamente los servicios ofrecidos. El valor agregado por la

agencia de viajes es crear paquetes o planes que hacen más sencillo al cliente el poder realizar un viaje. Es decir, el usuario, en lugar de comprar por separado el boleto de avión, la reserva del hotel y las entradas a los lugares turísticos, puede adquirir un paquete que incluya todo. (Guillermo Westreicher mayo 2022)

Existen varios tipos de agencias de ventas. Si las clasificamos según quién es su cliente tenemos:

- **Mayoristas:** No tratan directamente con el cliente final, sino que desarrollan, a gran escala, un servicio que será ofrecido a través de una agencia minorista.
- **Minorista:** Su actividad consiste en vender el servicio producido por un mayorista al cliente final, es decir, a la persona que va a adquirir el viaje.
- **Mixtas:** Diseñan los productos turísticos y los venden directamente al cliente final, a través de su propia agencia minorista.

Asimismo, podemos distinguir entre:

- **Receptiva:** Traen a sus clientes al lugar donde se encuentran, es decir, una agencia española que ofrece paquetes turísticos para viajar a España, por ejemplo.
- **Emisora:** Envían a sus clientes a un sitio fuera de donde se encuentran. Por ejemplo, una empresa alemana que ofrece paquetes turísticos a Japón.

Asimismo, cabe resaltar que la agencia de ventas puede especializarse en determinados segmentos, por ejemplo, en viajes de negocio o de estudios para aprender otros idiomas.

Es decir, una agencia de ventas no solo puede ser contratada por quienes hacen turismo de ocio, sino por quienes realizan turismo de negocios y travesías con diversos fines.

Existen dos tipos de funciones en tales agencias, que son las siguientes:

1. **Externas:** las agencias son intermediarios entre el cliente y el prestatario del servicio y realizan tres funciones fundamentales:
 1. **Asesora:** asesorar al cliente en las necesidades que exponga. Debe contar con buenas fuentes de información, una infraestructura empresarial adecuada y un equipo profesional competitivo.
 2. **Mediadora o gestora:** gestionan, negocian o intermedian en la reserva. Antes no se cobraba por estas gestiones, pero debido a la bajada de las comisiones actualmente los cobran bajo el nombre de gastos de gestión.
 3. **Productora:** diseñar, comercializar y distribuir los distintos productos turísticos, generados por la combinación de diversos servicios sueltos.
2. **Internas:**
 1. **Front office:** funciones relacionadas con la cara al público por los agentes de mostrador.
 2. **Back office:** funciones administrativas o de gestión interna.

Los **minoristas** cumplen las **funciones asesora y mediadora**, en pocas ocasiones la productora. Y las funciones que llevan a cabo las **mayoristas** son la **mediadora y productora**. La asesora la cumplen si consideramos a los minoristas como sus clientes.

1.5 La comercialización en la actividad turística.

El proceso de comercialización en la industria turística se desarrolla dentro de un entorno que, en la actualidad, es muy dinámico y que influye en el desarrollo de la estrategia comercial de cada empresa; lo que provoca que las empresas turísticas se vean obligadas a modificar su forma de visionarlo, para el diseño efectivo de sus estrategias comerciales. (Ortega, 2011). Según Kotler (2003) la comercialización es definida como un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor para otros. Por su parte, Machado (2010) plantea que la comercialización constituye el fundamento de la actividad turística, al coincidir con

Martin (2006) en que el proceso de la comercialización turística abarca tanto la planificación como la gestión, donde el estudio de la demanda, el estudio de los competidores, la definición del producto, la estimación de los precios, la selección de canales de distribución, el estudio de la imagen y por último la realización de la comunicación, son elementos fundamentales de dicho proceso. Se puede decir entonces que la comercialización, si se toma desde la perspectiva del turismo, no es más que todo el proceso que van a seguir las organizaciones turísticas de tipo empresarial, desde que evalúan la demanda, crean la oferta, seleccionan y contratan los canales de distribución, informan y promueven la oferta, hasta el momento en que logren venderla. Sin embargo, no se puede hablar de comercialización sin tratar el concepto de Marketing, dado fundamentalmente porque el Marketing, en este caso turístico, se ha convertido en una de las herramientas más efectivas y de mayor uso en la gestión de un negocio o incluso de un destino turístico. (Machado, 2007).

1.5.1 El Marketing dentro del proceso de comercialización turística.

Philip Kotler y Armstrong Gary (2003) señalan que el Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. En el marketing existen fuerzas que afectan al comportamiento de la empresa y pueden trabajar en contra o a favor de ella, y estas requieren de un seguimiento y control permanente para evitar que afecten la capacidad de la empresa de servir a sus clientes, con el objetivo de desarrollar relaciones que se mantengan estables en el largo plazo. Como origen del marketing podemos citar a Arques Salvador (2006), que explica que su función inicial era la de limitarse a aspectos publicitarios y promocionales, basándose en un entorno poco dinámico con precios estables y escaso desarrollo e innovación de nuevos productos. Existían en aquel entonces monopolios con mercados cautivos y no se daban leyes en materia de defensa de la competencia o defensa del consumidor.

Sin embargo, los servicios deben diseñarse y ofrecerse de la misma forma que los productos: centrándose en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Stanton, Etzel & Walker (2007) definen el marketing como un sistema total de actividades de negocios ideado para plantear productos o servicios satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

En esta línea, Philip Kotler & Armstrong Gary (2008) indican que hoy en día los servicios, al igual que los productos, utilizan el marketing para aumentar sus ventas, con la salvedad de que no existe una transferencia física. Dicha definición la complementa muy bien Lovett (2012), el cual explica que estos deseos son establecidos por la sociedad en la que vivimos y el entorno en que nos desarrollamos y desenvolvemos, es decir, vienen moldeados por la cultura del consumidor. Cuando estos deseos están al alcance de nuestras posibilidades económicas podemos decir que se convierten en demandas, las cuales finalmente se convierten en el componente determinante de proyección de ingresos de cualquier empresa, dado que de allí vendrán sus utilidades.

Una de las definiciones de marketing que mejor se ajusta a las realidades actuales, sería la de Monroy (2014), en ella se afirma que el marketing busca entender el mercado y todas las necesidades y deseos que pudiesen existir, para que a través de la elaboración de planes y estrategias con una secuencia lógica, no solo se logre solventar dichas necesidades, sino que se entregue un valor superior al esperado que permita crear relaciones provechosas con las cuales se obtenga a cambio, rubros de ventas, utilidades y valor de cliente a largo plazo.

Seth (2021) entiende el marketing como un servicio. Las personas adquieren los productos o bienes de una empresa porque realmente les ayuda en su búsqueda de algo más profundo en la vida, cualquiera que sea esa búsqueda, y no tanto por apoyar a la empresa que los ofrece.

Según Jerome McCarthy (2021) es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

1.5.2 Los instrumentos del Marketing como base para el diseño de estrategias comerciales.

Para el diseño de estrategias de marketing, a juicio de Serra (2003), la dirección comercial de una empresa dispone de instrumentos básicos que debe combinar adecuadamente para conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos son las cuatro variables controlables del sistema comercial, las que siguiendo el esquema clásico de McCarthy (1964) se denominan “4P”: producto (product), precio (price), distribución (place) y promoción (promotion). Este concepto funciona como modelo de planeación e implementación de marketing a empresas en todo el mundo, y es a lo que se le conoce hoy como marketing mix de la oferta comercial de estas; filtrándose en sus niveles más altos de gestión. (Marchand, 2008) Por otra parte, Kumar (2004); Mesa (2008) y Aaker (2008) afirman que a esta concepción básica en la actualidad se le agregan otras variables, las cuales se incluyen en el Marketing para los servicios; estas “nuevas P” funcionan entonces como componentes de las cuatro variables tradicionales, y su uso solo se justifica por la dificultad que supone vender algo que es intangible. Este nuevo enfoque no niega el consenso tradicional de las 4P, solo constituye como se afirma anteriormente, una ampliación de esta visión de acuerdo a las condiciones específicas de la empresa productora de servicios y a la intangibilidad de los mismos. Estas nuevas 3“P” son: People (Personal), Process (Proceso) y Physical Evidence (Evidencia Física). (Ortega, 2011)

El producto y la distribución son considerados instrumentos estratégicos o a largo plazo porque no se pueden alterar de modo inmediato y su utilización debe ser convenientemente planificada. En cambio, el precio y la promoción son instrumentos tácticos, ya que, dentro de unos límites, pueden modificarse con relativa facilidad y rapidez. (Serra, 2003)

Producto: un producto es cualquier cosa que se ofrece al mercado para satisfacer un deseo o una necesidad (Serra, 2003), ya sea un bien, un servicio, o una idea para su uso o consumo. Precio: constituye, según este mismo autor, la transacción voluntaria de intercambio entre un consumidor y un oferente, con el que se puede estimular o aminorar el volumen de la demanda a corto plazo; provocando una incidencia inmediata sobre los ingresos de la empresa y sobre la actitud de los clientes. Promoción: supone transmisión de información del vendedor al potencial comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo comercializa para estimular la demanda entre los segmentos de mercado a los que va dirigida, constituyendo la faceta más visible del Marketing. (Serra, 2003) Distribución: tiene la función de facilitar la accesibilidad del potencial consumidor al producto o a la información relativa a los servicios, o sea, significa poner el producto en manos del consumidor. Por otro lado, significando las variables agregadas según Ortega (2011), se dice que: Personal: adquiere una relevancia especial en la industria de servicios. La impresión del cliente respecto a la empresa está altamente condicionada por el comportamiento y la actitud de su personal. Esta nueva P tiene una relevancia especial en la comercialización de los servicios, en tanto una entidad podría diferenciarse de otra por tener un personal de contacto más capacitado y que ofrezca mayor confianza a sus clientes. Procesos: refleja los mecanismos y actividades internas de la empresa, permitiendo que el producto-servicio llegue al cliente, siendo vital la cooperación entre marketing y operaciones, ya que desde el punto de vista del cliente resulta relevante como funciona el proceso de prestación del servicio. Evidencia física: contribuye a crear el ambiente y el clima en que se realiza una compra o un servicio e influye directamente en la percepción de los clientes. Una vez abordadas las definiciones que le han sido conferidas a las variables, desde un enfoque de marketing, se afirma que, coincidiendo la autora con Kumar (2004), las “4P” clásicas son herramientas claves para captar nuevos clientes dentro de la estrategia de la empresa, mientras que las nuevas “P” constituyen instrumentos para conseguir la fidelidad de los mismos.

1.5.3 El Marketing turístico.

La popularización del turismo impulsó la necesidad de promocionar toda la oferta turística disponible, por lo que nació el concepto de marketing turístico.

Uno de los primeros en definirlo fue Philip Kotler, quien en su libro “Marketing for Hospitality and Tourism”, lo define como un arte y ciencia para captar, retener y aumentar el número de clientes rentables de las empresas de turismo, desde luego una tarea bastante complicada, a lo que Kotler, et al. (2011), acotan que:

(...) hay pocos sectores que sean tan interdependientes como los de viajes y hostelería. Esta interdependencia aumenta en complejidad. El sector de viajes va a requerir profesionales de marketing que comprendan la globalidad y que puedan responder a las necesidades cambiantes de los consumidores mediante estrategias creativas basadas en unos conocimientos de marketing sólidos.
(p.165)

Para Inacio (2020) marketing turístico “consiste en diseñar productos o servicios turísticos que se adapten a las motivaciones y emociones de un segmento de mercado, teniendo en cuenta sus distancias y medios como factores de la demanda turística, de manera que los destinos turísticos puedan funcionar como marcas turísticas que resulten rentables”.

El marketing turístico no es conceptualmente distinto del marketing tradicional, y tan sólo varía por su dimensión sectorial, es decir, se tienen en cuenta las particularidades de los productos y servicios turísticos. Por tanto, marketing turístico puede ser definido como el marketing centrado en el estudio y análisis: del turista y su comportamiento; de los mercados turísticos y su composición; y de los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como de los factores del entorno que influyen en dicho proceso (Kotler, 1997; Serra, 2003). La aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística y en la planificación de los destinos turísticos se ha convertido, hoy en día, en un imperativo competitivo (Falcón, 2018).

Berné, García-González, García-Uceda & Múgica (2012), afirman que los consumidores actuales del turismo son cada vez más exigentes, por lo que eso también exige por parte de las empresas que conforman el sector a prepararse con respecto al tipo de información que muestran a sus consumidores, la forma en la que la presentan y con qué frecuencia lo hacen. Actualmente podría ser interminable la lista de las opciones disponibles de las organizaciones para poder interactuar con sus clientes frecuentemente, esto como una manera de nutrirse en el momento de todas las opiniones que den los clientes acerca del producto o servicio recibido.

Conocer la edad, sexo, procedencia ya no es suficiente para realizar un adecuado estudio de mercado, aspectos como los sueños, objetivos, pasiones, retos, intereses, son los que pesan más para los turistas, ya que no solamente desean ver publicidad, sino ser informados con la verdad, ya que si alguna empresa realiza publicidad engañosa con un solo clic podría aniquilar su marca de por vida, adicionando que el consumidor busca en Google, Alta Vista, Yahoo, etc, cualquier tipo de información que requiera, es por esto que el marketing turístico quiere enamorar a sus consumidores (Ferreira & Rial, 2011). En este sentido se destacan una serie de tendencias que evidencia la transformación digital del sector turismo. (Anexo.3)

El futuro del marketing turístico va encaminado al potenciamiento de todas las herramientas informáticas y electrónicas que lo acerquen cada vez más a los clientes y que le permitan mostrar de una manera lo más real posible todos los beneficios y en sí la experiencia de visitar un lugar determinado (Cortez & Hernández, 2014).

1.5.4 Marketing digital.

El Marketing Digital ha sido ampliamente estudiado por Kotler, comencemos por la más amplia que comienza por conocer qué es la mercadotecnia digital. Según (Philip Kotler et al., 2010) es la que surge en la actual era de la información basada en las tecnologías de la información. Los informadores están bien documentados y pueden comparar diversas ofertas de similares productos. Para ello la marca tiene que segmentar el mercado y desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los

públicos objetivos. Además, menciona que en la actualidad las empresas tratan de llegar a las mentes y corazones de los consumidores. Sin duda un concepto que engloba tanto a los objetivos, a los usuarios y a las empresas, por lo que es considerada completa.

Además, (Philip Kotler et al., 2010) divide el marketing digital en:

- Marketing 1.0
- Marketing 2.0
- Marketing 3.0
- Marketing 4.0

Marketing 1.0:

Centrada en el producto. El Marketing 1.0 según (Philip Kotler et al., 2010) es aquel que se dedica a ofrecer el producto o el servicio. Además, la comunicación es unidireccional, es decir que no existe un feedback entre el que brinda la información, con los usuarios, esto debido a que las tecnologías tampoco permitían esta interacción.

Cuando se trata de llegar a llamar la atención de los compradores el marketing 1.0 solo informa los beneficios del producto sin llegar a un lenguaje que llegue a los sentimientos de los potenciales clientes. Los canales de difusión son principalmente las pautas en radio y televisión, así como anuncios en periódicos y revistas. También es llamado marketing off line, ya que aún no se utiliza internet para llegar a vender el producto. Aquí se busca conocer más a los usuarios y se trata de llegar a los sentimientos de estos. Para ello se utilizan nuevas técnicas de venta que son producto del conocimiento de los comportamientos y actitudes de sus potenciales clientes.

Marketing 2.0

Para esto, se han desarrollado herramientas de análisis, que permiten a las empresas tratar de conocer a sus clientes. En esta etapa también existe una interacción entre los usuarios y las empresas que se encuentran en plataformas digitales.

Marketing 3.0

Esta es la fase del marketing en donde la empresa se preocupa por el mundo y porque sus clientes vean en sus productos no solo los beneficios sino la preocupación de la empresa de cuidar el medio ambiente o la buena convivencia. Es decir que no solo se dedican a vender. Como ejemplo tenemos a las empresas sostenibles, muchas de ellas reciclan o utilizan energía renovable para la elaboración de sus productos. En esta etapa las empresas entienden que sus clientes viven en un mundo con muchos problemas tanto ambientales, como económicos y sociales.

Para tener en cuenta. Las empresas interesadas en este rubro tienen que entender su contexto, ¿para definir cuál es la preocupación principal de sus consumidores, y también las posibilidades de la empresa en tener el desarrollo y la tecnología suficiente para aplicarla.

Marketing 4.0

En esta fase se tiene como base la economía digital, y las transacciones que realizamos en los medios digitales. Para esto las empresas tienen que comprender a un usuario muy cambiante y adaptarse a ellos.

(Philip Kotler et al., 2010) propone que los que se dedican al marketing digital acompañen al usuario en las siguientes etapas:

- Cuando es consciente del producto.
- Para cuando se sienten atraídos por el producto.
- Responder a consultas del consumidor sobre el producto.
- Compra del producto.
- Recomendación del cliente después de consumir o haber probado el producto.

Durante los últimos cinco años la penetración a los mercados se ha realizado de manera digital principalmente, y es que hoy en día el marketing ha identificado que las

necesidades de los clientes pueden ser satisfechas con un solo clic o con el sencillo uso de un smarthphone² (Córdova, Espinoza, & Ramírez, 2018).

El marketing digital nace con el auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender internet, y consiste en utilizar las técnicas del marketing tradicional en entornos digitales. El marketing digital se dirige a una gran masa, donde cada uno de los individuos debe sentirse único, especial, volviendo al trato personal que ofrecían los dependientes a sus clientes habituales en otras épocas, pero todo ello en un entorno digital (Perdomo, Rivera, Rodríguez, & Alberto, 2018).

Vitor Peçanha, Co-fundador del Rock Content³, da una definición muy actualizada y realista de lo que es este nuevo tipo de marketing, el cual ha revolucionado la forma en que las marcas se comunican con sus consumidores: “Marketing digital es el conjunto de actividades que una empresa (o persona) ejecuta en línea con el objetivo de atraer nuevos negocios, crear relaciones y desarrollar una identidad de marca (Peçanha, 2015). Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación se asume el concepto expuesto con anterioridad.

Los programas y acciones de marketing online apuntan a la construcción y gestión de relaciones que forman la base de este nuevo sistema. La actual fase del marketing online incluye: la creación y gestión de una web de la empresa turística; el diseño y la programación de envíos comerciales por email; la gestión comercial de blogs, la presencia de la empresa turística en redes sociales, la creación y actualización de bases de datos de turistas para poder desarrollar campañas de marketing turístico online, la integración en la web de las variables del marketing tradicional, la presencia de la empresa turística en otros enlaces, y por último la integración del marketing offline y online (Ponziani, 2016).

El marketing digital es la aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales. Todas las técnicas del mundo offline son imitadas y traducidas a un

² Smarthphone: Teléfono inteligente.

³ Rock Content: empresa número uno en Marketing de Contenidos en América Latina.

nuevo mundo, el mundo online (Vazquez, 2017). En este sentido han evolucionado las cuatro pes del marketing, también conocidas como los cuatro pilares, dando lugar al surgimiento de las famosas cuatro ces que ofrecen un nuevo enfoque de lo que se conocía hasta el momento; la tabla 1 muestra un resumen de esta transformación (Ávila, y otros, 2015).

Tabla 1: Evolución de las 4P a las 4C.

P → C	Descripción
Producto → Cliente	No basta con vender un producto sino que debe ser un producto hecho a medida del cliente, el cual cada vez se encuentra más informado y es más selectivo (Gómez, 2015).
Precio → Coste	El precio ya no es la variable determinante en el proceso de venta, por el contrario, está en función del costo de oportunidad, adquisición y de uso que pueda tener un cliente. Las organizaciones deben tener en cuenta que mientras los consumidores gasten menos tiempo y esfuerzo, el proceso de compra venta va a ser más rápido y a su vez la satisfacción va a ser mayor (Gómez, 2015).
Plaza → Conveniencia	Gracias a los medios de comunicación, se trata de facilitarle la compra al cliente por medio de internet o por teléfono, aceptando diferentes medios de pago, haciendo entregas a domicilio, etc. Todas aquellas facilidades que le ahorren tiempo al cliente y le ayuden a adquirir lo que necesita (Ávila, y otros, 2015).
Promoción → Comunicación	Permite detectar los medios idóneos para transmitir el mensaje, de forma que llegue a un número mayor de clientes. Se trata de ser transparente, de que el cliente perciba seriedad, profesionalidad, honestidad y coherencia en las ofertas multicanal que recibe; en definitiva, hay que utilizar la comunicación para transmitir valores y emociones que fidelicen al cliente (Ávila, y otros, 2015).

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, el marketing online tiene su propia estrategia caracterizada por las 4F de Fleming: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización; que son las variables que componen una estrategia de marketing efectiva (Manay, 2013).

El flujo se refiere al estado mental en el que entra un usuario al sumergirse en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido; funcionalidad hace referencia a una homepage o página principal con una navegación clara y útil para el usuario; feedback es la conversación generada con el cliente o usuario para poder conocerlo mejor y adaptarse a sus necesidades; mientras que fidelización se relaciona con la creación de comunidades de usuarios para establecer un diálogo personalizado con los clientes, con el fin de que sean más leales (Ponziani, 2016). A continuación la tabla 2 muestra una síntesis de las variables en las que se ha enfocado el marketing durante su proceso evolutivo.

Tabla 2: Variables del marketing durante su proceso evolutivo.

MARKETING TRADICIONAL	NUEVO MARKETING	MARKETING ONLINE
4P	4C	4F
Producto	Cliente	Flujo
Precio	Costo	Funcionalidad
Plaza	Comodidad o conveniencia	Feedback
Promoción	Comunicación	Fidelización

Fuente: Elaboración propia.

El marketing digital se fundamenta en los principios básicos del marketing tradicional, lo que implica que no reemplaza a éste, sino que además de conseguir un mayor alcance y difusión, permite, por ejemplo, una mayor precisión en lo referente a la medición de resultados, y un abanico mucho más amplio en términos de segmentación de mercado, gracias a herramientas y datos que proporcionan las redes sociales o internet (Fernández, 2016). Y es que en realidad no existe una diferencia entre marketing digital

y marketing tradicional, al final, el objetivo de cualquier tipo de marketing es conservar al cliente y estimular futuras ventas. Y las herramientas de comunicación digital ayudan a contactar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes (Stokes, 2013).

1.6 El plan de marketing

Toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, cabe preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan (Orizondo, 2013).

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

En toda la literatura relacionada con la temática existen diversas definiciones de lo que cada autor propone como Plan de Marketing. En esta investigación se han seleccionado ocho definiciones que recogen los elementos necesarios que lo identifican: Kloter (1992), Alfaro (1998), Acerenza (2004), Iglesias y Otros (2007), Morera (2009) y Westwood (2015); Moreno (2023); Guerra (2023) como lo muestra el (Anexo 4)

A partir de estas definiciones se realizó un análisis que permitió asumir al Plan de Marketing como una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Se refleja en un documento escrito donde a partir de un diagnóstico se definen objetivos, líneas estratégicas de actuación, así como el conjunto de acciones de marketing necesarias para alcanzar dichos objetivos. (Westwood, 2015)

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva (Muñiz, 2008). Constituye un instrumento valioso y efectivo para dirigir el trabajo diario hacia la consecución de los objetivos propuestos de una empresa, esencial para su funcionamiento y la

comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro (Amari, 2011).

Se hace necesario comprender que el plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de resultados positivos en una empresa. El mismo será capaz de aportar bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar directrices con el mínimo error y las máximas garantías (Orizondo, 2013).

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

Según Sainz de Vicuña (2015) el plan estratégico de marketing digital es una pieza clave del proceso de planificación comercial. Es uno de los instrumentos más valiosos que ayuda a combatir el riesgo comercial de las decisiones y aprovecha las oportunidades del mercado.

En la gran mayoría de organizaciones, es el plan de marketing digital el que va de la mano con el plan de marketing general o hace parte de este. Como lo afirma Manuel Docado (2010) (...) “las propuestas de marketing online suponen construir sobre actividades offline ya existentes” (...) con ellas se busca dar un aire nuevo y llegar a otros clientes por medio de otras estrategias. Por lo tanto, es de suponer que se utilice la misma metodología implementada por el marketing, contando con una visión hacia el entorno digital.

Entonces, se puede afirmar que las estrategias de marketing online, son aquellas acciones que permiten promocionar los productos o servicios de una empresa en

internet. La importancia de dichas estrategias dependerá del tipo de marketing mix que se planifique.

Según Fuentes y Orduña (2008) hay cinco tipos de estrategias en internet: de marca (similares a los anuncios pero en un canal electrónico), de permiso (correos electrónicos publicitarios enviados con el consentimiento del usuario), de resultados (basadas en los motores de búsqueda), virales (ideadas con la intención de que sea el internauta quien voluntariamente distribuya el mensaje) y, por último, estrategias en medios sociales que tienen en cuenta el rol activo que juega el internauta en las comunidades existentes en internet. (Anexo 5)

Los beneficios de lograr un plan de marketing digital eficiente son enormes, cerca del 95% de las empresas no cuentan con un plan, esta herramienta puede parecer aburrida y teórica sin embargo un plan es necesario hasta para la vida cotidiana, dentro de este tema la planeación estratégica permite saber hacia dónde se quiere ir y de qué manera se va a llegar allí (Linares & Torres, 2017).

El plan de marketing es un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Señala cómo pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de marketing.

Es un elemento más del plan de negocio, se señalan los principales objetivos buscados con ese trabajo y se delimitan los aspectos económicos y técnicos de esa inversión previamente a su lanzamiento.

A través de la redacción de un plan de marketing, las empresas estudian el entorno que va a rodear al nuevo proyecto, de modo que pueda afrontar y anticipar sus características y evolución. Por este motivo, es de gran importancia para ellas contar con uno a la hora de preparar un nuevo trabajo.

Por medio del plan de marketing, se plantea la situación actual en forma de análisis los objetivos establecidos por la compañía. Estos serán perseguidos mediante el empleo de diferentes estrategias de marketing operadas por la empresa. (Sánchez 2020).

Un plan de marketing es un documento donde analizas la situación actual de tu mercado, defines los objetivos principales de la campaña y programas los pasos para alcanzar esos objetivos.

Un plan típico de marketing responde las siguientes preguntas en base a las 4 P del marketing:

- **Producto:** ¿qué vendemos?
- **Precio:** ¿cuánto cuesta?
- **Punto de venta:** ¿dónde venderemos el producto?
- **Promoción:** ¿cómo lo venderemos?

Con la evolución de los mercados, los emprendedores se dieron cuenta de que debían responder otras preguntas, como:

- **Personas:** ¿quién es el comprador perfecto de este producto?
- **Proceso:** ¿qué procesos se usarán?
- **Personalización:** ¿cómo podemos adaptar nuestro mensaje a nuestro cliente ideal?
- **Presentación:** ¿qué diseño usaremos para hacer que el producto sea más atractivo?

Un plan de marketing bien organizado responderá todas estas preguntas y servirá como guía para ti y tus partes interesadas a lo largo de toda la implementación. (2022)

Un plan de marketing es un documento que describe las estrategias y tácticas que una empresa utilizará para alcanzar sus objetivos de marketing. Entre sus elementos clave se encuentran el análisis de mercado, la definición de público objetivo, la fijación de objetivos, la selección de medios y el presupuesto.

Un plan de marketing es una herramienta importante para gestionar los esfuerzos de una empresa para sus acciones de comunicación, atención, promoción y presencia de marca. Es parte del plan de negocio, pues ayuda alcanzar las metas establecidas. (Moreno J 2023).

El plan de marketing es, en definitiva, un documento que contiene toda la información necesaria para llegar a nuestra meta. Sin embargo, es importante recordar que el plan de marketing digital es una parte del plan de marketing, y debe estar alineado con los objetivos del negocio. (Guerra 2023)

1.7 Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo ha experimentado un continuo crecimiento en los últimos años hasta convertirse en uno de los sectores económicos de mayor importancia del mundo, influenciado por el creciente interés de las personas en conocer nuevos destinos.

2. Las agencias de ventas desempeñan actualmente un papel fundamental dentro del sector turístico y el entorno donde se desenvuelven es idóneo para la aplicación de la estrategia del Marketing, constituyendo un poderoso instrumento para la diferenciación y favoreciendo, por tanto, su permanencia en el mercado.

3. El Marketing es la herramienta de gestión adecuada para que la empresa turística despliegue toda su creatividad para cumplir las expectativas cada vez más crecientes de los clientes actuales y la elaboración e implementación de planes de marketing permite disponer de guías para dirigir los esfuerzos hacia el logro eficiente de los objetivos propuestos.

4. El Plan de Marketing constituye un instrumento valioso y efectivo para dirigir el trabajo diario hacia la consecución de los objetivos propuestos de una empresa, esencial para su funcionamiento y una comercialización eficaz y rentable.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO
DE LA SITUACIÓN
COMERCIAL DIGITAL
ACTUAL DE
LA AGENCIA DE VENTAS
ISLAZUL SANCTI-SPÍRITUS

CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la situación comercial digital actual de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus.

2.1 Introducción.

El desarrollo del marketing digital no ha sido precisamente armónico. La mayoría de marcas, organizaciones y personas que se dedican al trabajo de gestionar la comunicación y el marketing desde los entornos online, se enfrentan con numerosas dificultades, limitaciones y bloqueos. La realidad de un país diferente también llega al marketing digital y condiciona aspectos muy importantes. Muchas de las estrategias globales, campañas de publicidad o enfoques aplicados a las redes, no tienen cabida ni pueden aplicarse de la misma forma que en el resto del mundo. En el presente capítulo se aplica un conjunto de herramientas de diagnóstico que permiten identificar la situación comercial digital actual de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus.

2.2 Caracterización de la Agencia de ventas Islazul Sancti-Spíritus.

La Agencia de Ventas Islazul (AAVV), es una sociedad mercantil de capital totalmente cubano, con sede en Ciudad de la Habana y representación en todas las regiones turísticas del país. Cuenta con una sucursal orientadas a las ventas internacionales y 12 sucursales territoriales de ventas de opcionales y asistencia turística distribuidas a lo largo y ancho del país. La empresa surgió como parte de la extensión y especialización del Grupo Islazul , fundado el 15 de noviembre del año 1995 , hasta convertirse en una empresa de subordinación directa al MINTUR a mediados de 2008. La Sucursal de Sancti-Spíritus situada hoy en la Carretera Central Km. 383 de la ciudad espirituana.

En el Anexo 6 se representa el Organigrama de la Empresa Islazul Sancti- Spíritus, la cual está compuesta por la dirección general, la agencia de ventas, subdirección económica, subdirección de recursos humanos, órganos asesores, dirección de operaciones, departamento de abastecimiento, Villa Rancho Hatuey, Villa Los Laureles, Hotel Zaza, Villa San José del Lago, Hoteles Encanto Rijo Plaza Don Florencio, Hotel Costa del Sol, Casa de la Bucanero y El Bodegón.

La presente investigación se implementa en la agencia de Ventas Islazul Sancti Spíritus la misma está compuesta por director de la Agencia de Ventas, especialista comercial de agencia de ventas, especialista comercial de empresas y promotor de ventas.

2.2.1 Misión

La Agencia de Ventas Islazul Sancti Spíritus tiene como misión promover y ofrecer productos turísticos integrales en el destino Cuba, con la finalidad de garantizar calidad, seguridad y profesionalidad en los servicios que brinda a TTOO, AAVV y el mercado interno.

2.2.2 Visión

Su visión es ser la Agencia de Ventas Islazul Sancti Spíritus receptiva referente en la modalidad de circuito en Cuba, con un colectivo ético de alta profesionalidad, atemperado al desarrollo de las tecnologías más modernas en función de un servicio innovador e integrador, para lograr una alta satisfacción de los clientes actuales y futuros.

2.2.3 Objeto Social

Su objeto social consiste en la contratación y reservación de alojamientos, reservación de actividades recreativas, restaurantes, cabaret, discotecas, centros nocturnos, centros deportivos y otras instalaciones extra hoteleras y de recreación. La confirmación, compra y venta de boletos para transporte terrestre. Dirigir, promover, hacer publicidad y llevar a cabo el negocio de Agencia de Viajes, desarrollando sus actividades en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios turísticos. Así como prestar servicios de atención especializada a turistas VIP, grupos FAM, viajes de prospección, grupos de incentivos y otros que así lo requieran. La AA VV Islazul S.S mantiene contratos con diversas empresas prestatarias de servicios turísticos, que se encuentran insertadas en el territorio o en otros polos del país, tales como servicios de alojamiento, restauración, transportación, entre otros, que contribuyen al desarrollo de las opciones turísticas que comercializa y vende la agencia. Entre los principales proveedores se encuentran: Agencias Transportistas (Transtur) hoteles tanto los de

la ciudad de Sancti Spíritus como los localizados en todas las provincias del país , empresas de restauración y recreación (Palmares). En los últimos años el sector no estatal se ha incorporado como uno de los principales proveedores. La mayoría de los contratos con proveedores son emitidos desde la Casa Matriz, es decir, firmados a nivel nacional. Esta situación limita, en algunos casos, líneas de actuación, consensos sobre calidad – precio, etc. entre la sucursal y los prestatarios. La AAVV Gaviota Tours se destaca como un proveedor (el más importante según el volumen de ventas) ya que es la única agencia que diseña, desarrolla, organiza y comercializa excursiones desde los polos turísticos.

2.2.4 Objetivos Estratégicos

Como objetivos estratégicos contamos con el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los diferentes tipos de cliente. Promover el bienestar y el desarrollo del cliente y su familia mientras se esté disfrutando del viaje. Impulsar a que los clientes se animen a vivir una experiencia inolvidable. Duplicar el número de viajes anuales. Conseguir que seamos conocidos por la población.

2.2.5 Objetivos de Trabajo

La agencia tiene como objetivos de trabajo crecer económicamente como empresa turística a través de las ventas de servicios o productos de los más altos estándares de calidad y manteniendo la confiabilidad y fidelidad de nuestros clientes.

2.3 Diagnóstico sobre el estado actual de la situación comercial digital en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.

Para conocer el estado actual de la situación comercial digital de la agencia de ventas se aplicaron diferentes técnicas y métodos. La matriz DAFO, diagrama de Ishikawa, las 7 s, se constituyó un equipo de especialistas, especialista comercial de Agencia de Ventas, Especialista Comercial de Empresas y Director de Agencia de Ventas que participaron en el desarrollo de las técnicas de diagnóstico de la actividad comercial digital en la Agencia. Ver Tabla 3. Se presenta el análisis de interno de la Agencia de Ventas Islazul Sancti Spíritus a través de la matriz de Canvas (Tabla 4), basado en la

información obtenida en el cuestionario aplicado a la comercial de la entidad el día 18 de abril de 2023 (Anexo 6) donde se tuvieron en cuenta los principales aspectos internos de la organización.

Tabla 3: Especialistas que participaron en la aplicación de las herramientas de diagnóstico.

Especialistas	Cargo que ocupa	Nivel profesional	Años de experiencia
Alina Yumar González	Especialista Comercial de Agencia de Ventas	Universitario	8
Diliany López Reyes	Especialista Comercial de Empresas	Universitario	6
Yanilsley Mutis Ramírez	Promotor de ventas	Universitario	3
Nedelvis Manuel Rodríguez	Director Agencia de Ventas	Universitario	6

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Modelo Canvas para la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus.

Canvas o Lienzo de Modelo de negocio				
Socios clave <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Empresarial Islazul (Casa Matriz) • Agencia de Transporte Transtur • Hoteles Islazul 	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> • Creación y venta de paquetes turísticos • Reserva y venta de capacidades de alojamiento • Promoción • Información al cliente • Organizar y desarrollar giras turísticas, excursiones, paseos y opcionales para el turismo nacional 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Crear, confirmar y promover una amplia gama de paquetes turísticos, atractivos, únicos y asequibles a la población en aras de incrementar los ingresos • Promover y comercializar instalaciones hoteleras y extra hoteleras dirigidas al turismo nacional atendiendo los segmentos priorizados y otros usuarios. 	Relación con clientes <ul style="list-style-type: none"> • Relación personal, cara a cara con el cliente o vía telefónica. 	Segmento de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Mercado interno residente en la provincia de Sancti Spíritus, mayores de 18 años y de clase media alta.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Humano: Comercial: Nedelvis Manuel Rodríguez Vendedoras: Yanisley Mutis Ramírez • Materiales: Papel, computadoras e impresoras • Intangibles: Capacidad humana 		Canales Directo <ul style="list-style-type: none"> • Carteles promocionales • Boca a boca • Catálogo de la Casa Matriz con carácter nacional 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> • Precios basados en los costos siendo mínimas las ganancias 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta de paquetes turísticos y excursiones (venta directa) 	

2.3.1 Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.

El desarrollo de la matriz DAFO consta de la definición de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que influyen en la actividad comercial digital en la Agencia de ventas Islazul Sancti- Spíritus. En la tabla 5, se muestra la matriz al combinar los elementos anteriores permitiendo ubicar a la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus.

Amenazas

1. Complejo panorama internacional provocado por la pandemia del COVID-19.
2. Recrudescimiento del bloqueo económico impuesto sobre Cuba por los Estados Unidos unido a la activación del título III de la ley Helms – Burton.
3. Aparición de nuevas agencias turoperadores y agencias online.
4. Fortalecimiento de los principales competidores en el territorio
5. Carencia de webs de reserva de transporte, alojamiento, tours, etc. online.

Oportunidades

1. Ambiente seguro y de estabilidad política.
2. Actualización del sistema económico cubano.
3. Crecimiento del desarrollo tecnológico del país con aperturas a la navegación web.
4. Presencia de entidades privadas y estatales que potencian el desarrollo tecnológico.
5. Avances tecnológicos en marketing digital.

Debilidades

1. Insuficiente gestión online de promoción y comercialización de los productos que se ofertan.
2. Carencia de un plan de marketing digital para guiar sus acciones comerciales
3. Excesivo nivel de centralización en la toma de decisiones.
4. Carencia de estudios de mercado para conocer potencialidades tecnológicas.
5. No existe una página web ni representación en las redes sociales.

Fortalezas

1. Preparación técnica y profesional del capital humano en las tecnologías.
2. Ubicación geográfica estratégica con posibilidades de mejor cobertura digital.
3. Contar con ofertas de alta demanda por el mercado interno y fácil digitalización.
4. Adecuada infraestructura tecnológica
5. Disposición de los especialistas de ventas en incursionar en las ventas digitales.

Tabla 5: Matriz DAFO

	Oportunidades					Total	Amenazas					Total	Total	
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Fortalezas	1	3	3	3	3	3	15	2	1	2	3	3	11	26
	2	3	2	3	2	2	12	3	2	2	1	3	11	23
	3	2	3	2	3	3	13	1	1	2	2	2	8	21
	4	2	2	2	3	2	11	2	3	2	3	3	13	24
	5	3	2	2	3	3	13	3	2	2	2	3	12	25
13 12 12 14 13						64	11 9 10 11 14					55		
Debilidades	1	1	2	2	3	3	11	3	2	3	3	3	14	25
	2	3	2	3	3	3	14	3	3	3	2	3	14	28
	3	1	2	2	2	1	8	3	3	3	3	3	15	23
	4	2	2	1	1	2	8	3	3	3	2	2	13	21
	5	1	2	2	2	2	9	3	3	2	2	3	13	24
	8 10 10 11 11						50	15 14 14 12 14					69	

Fuente: Elaboración propia.

Las debilidades que más inciden son:

- La No. 2: “Carencia de un plan de Marketing digital para guiar sus acciones comerciales” con 28 impactos.
- La No. 1: “Insuficiente gestión de promoción y comercialización de los productos que se ofertan” con 25 impactos.
- La No. 5: “No tienen una página web ni representación en las redes sociales” con 24 impactos.

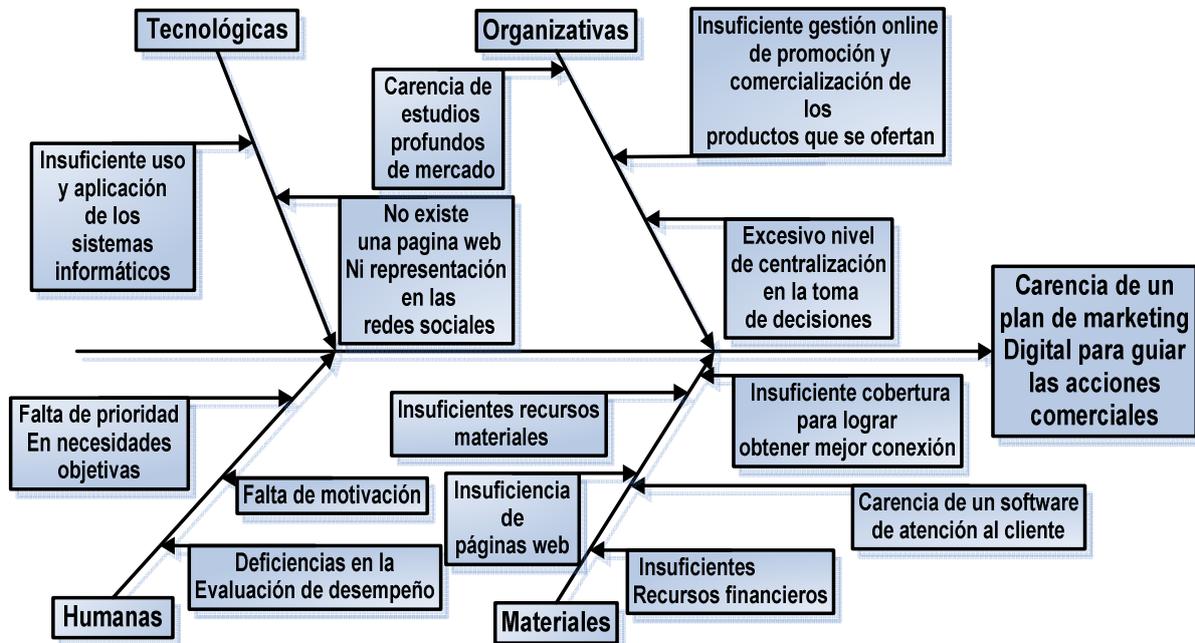
El análisis DAFO muestra que la Agencia de Ventas Islazul Sancti Spíritus se encuentra en el cuadrante debilidad – amenaza, lo cual indica que debe desarrollar una estrategia defensiva para la mejora de la comercialización digital de la Agencia de Ventas Islazul Sancti Spíritus. A partir de ella se plantea el aprovechamiento de las principales fortalezas para disminuir las debilidades existentes y atenuar las amenazas. Es de destacar que la debilidad más significativa es: la carencia de un plan de marketing digital para guiar sus acciones comerciales, por lo que en lo adelante la presente investigación se concentra en profundizar las causas que generan esta debilidad, así como proponer acciones para atenuar la problemática.

2.3.2 Resultados de la aplicación del Diagrama causa-efecto (Ishikawa) en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.

El diagrama de Ishikawa se desarrolló para determinar las principales causas que provocan la carencia de un plan de marketing digital para guiar sus acciones comerciales en la Agencia de Ventas Islazul Sancti Spíritus. (Tabla 6)

Como se aprecia en el diagrama actúan como causas potenciales las organizativas, las humanas, las materiales y las tecnológicas; y como sub-causas las que aparecen adosadas a cada ámbito, las que inciden en el problema que se estudia, permitiendo definir acciones para actuar de manera coherente en su solución.

Tabla 6: Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa) de la carencia de un plan de marketing para guiar las acciones comerciales.



Fuente: Elaboración propia

En este caso las causas que mayor inciden son la inexistencia de los recursos materiales y financieros, carencia de un software de atención al cliente, por la insuficiente cobertura para mejorar la conexión, y la insuficiencia de las páginas web.

2.3.3 Resultados de la aplicación del Modelo de las “7S” de McKinsey en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus

El empleo de este modelo tiene como objetivo evaluar el impacto de las causas potenciales de la carencia de un plan de marketing digital para guiar las acciones comerciales, derivadas del Diagrama de Ishikawa en los 7 factores básicos, según McKinsey, para cualquier estructura organizativa: estrategia, estructura, habilidades, sistema, estilo, personal y valores compartidos. (Tabla 7)

Tabla 7. Modelo de las “7 S”. Medición de Impactos de las causas de la carencia de un plan de marketing para guiar las acciones comerciales ven los 7 factores básicos organizacionales.

Causa	Impacta en							Total
	Estrategia	Estructura	Estilos	Habilidades	Personal	Sistema	Valores Compartidos	
Materiales								
- Insuficientes recursos materiales	X	X	X	X	X	X		6
- Insuficientes Recursos financieros	X	X		X	X			4
-Carencia de software de atención al cliente	X	X		X	X	X		5
-Insuficiente cobertura para lograr obtener mejor conexión	X	X		X	X	X		5
-Insuficiencia de páginas web	X	X		X		X		4
Total Materiales								24
Tecnológicas								
- Insuficiente uso y aplicación de los sistemas informáticos	X			X	X	X		4

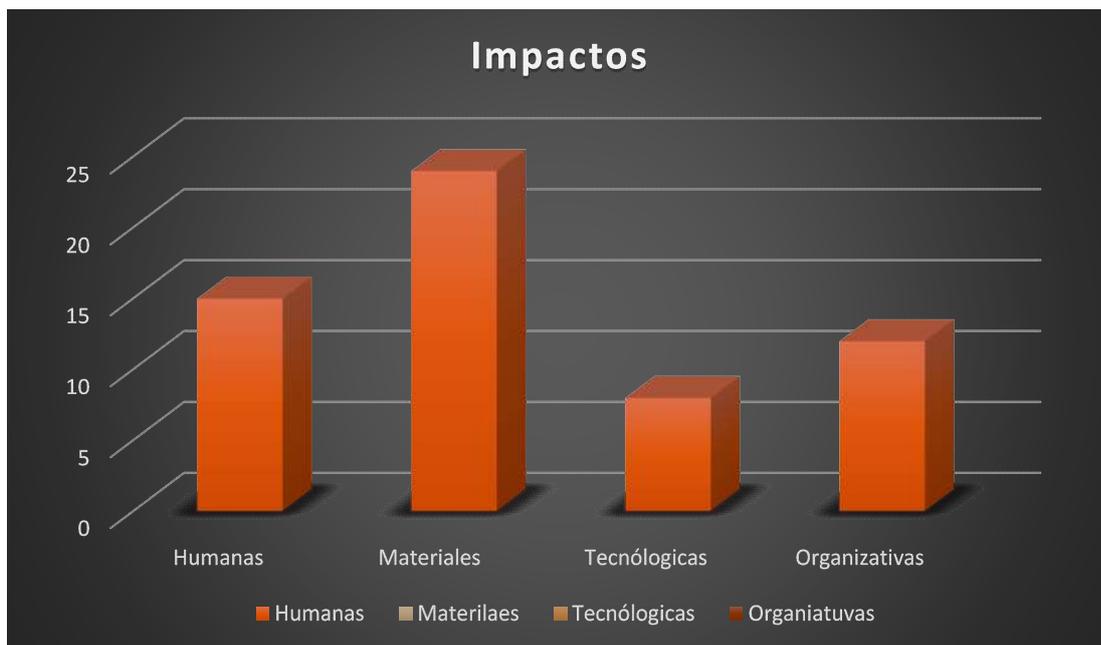
- No existe una página web ni representación en las redes Sociales	X		X	X		X		4
Total Tecnológicas								8
Humanas								
- Falta de motivación			X	X	X	X	X	5
- Falta de prioridad en necesidades objetivas	X		X	X	X	X		5
- Deficiencias en evaluación del desempeño	X		X	X	X		X	5
Total Humanas								15
Organizativas								
-Carencias de estudios profundos de mercados			X	X	X		X	4
- Insuficiente gestión online de promoción y comercialización de los productos que se ofertan.	X	X	X			X		4
-Excesivo nivel de centralización en la toma de decisiones.	X	X	X			X		4
Total								12

Organizativas								
Impactos Totales	11	7	8	11	9	10	3	59

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el resultado arrojado por la técnica empleada, se puede apreciar en la figura 1 que el mayor número de impactos está relacionado con cuestiones materiales, que suman 24. Les siguen las causas humanas con 15 impactos; luego se ubican las causas organizativas con 12 y las tecnológicas con 8 impactos. Asimismo, se muestra que dentro de las causas materiales los insuficientes recursos materiales impactan en 6 de los factores básicos. (Ver figura 1)

Figura 1. Resumen de impactos por causas



Fuente: Elaboración propia

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. A través de la aplicación del análisis DAFO en el diagnóstico de la actividad comercial de la Agencia de Ventas Islazul de Sancti Spíritus se identifica que la debilidad más significativa es la carencia de un plan de marketing digital para guiar sus acciones comerciales.
2. Al analizar el resultado arrojado en otras técnicas aplicadas se aprecia que las causas fundamentales que provocan la carencia de un plan de marketing digital esta dado principalmente por cuestiones materiales, seguido por factores humanos, organizativos y tecnológicos.

CAPÍTULO III: PROPUESTAS
DE ACCIONES PARA
DISEÑAR EL PLAN DE
MARKETING DIGITAL EN
LA AGENCIA DE VENTAS
ISLAZUL SANCTI- SPÍRITUS.

CAPÍTULO III: Propuestas de acciones para diseñar el plan de marketing digital en la Agencia de ventas Islazul Sancti- Spíritus.

3.1 Introducción

Una vez realizado el diagnóstico donde fueron identificadas las principales debilidades que inciden en la insuficiencia del marketing digital en la agencia de ventas, se define en este capítulo el mapa de procesos y la cadena de valor, como técnicas que aportan más elementos de ciencia y fundamento técnico para la elaboración y aplicación final de la solución encaminada a la propuesta de acciones para diseñar un plan de marketing digital para la agencia de ventas Islazul Sancti- Spíritus.

3.2 Mapa de Procesos de la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus

La gestión por procesos muestra un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la organización sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al Producto o servicio.

Un proceso es un conjunto de operaciones concentradas para suministrar un resultado que tiene un valor añadido para el cliente interno o externo, el análisis de los procesos permite identificar las múltiples interrelaciones para obtener un resultado superior. Un proceso clave es un proceso de valor añadido y que para el mismo se necesita tiempo, recursos humanos y organizativos. Para los procesos claves se hace necesaria su estandarización. Los estándares son los requisitos que obligatoriamente se tienen que cumplir en un producto o servicio para que se exprese la calidad requerida y solicitada por el cliente.

Se aprovecha la oportunidad para definir los procesos claves teniendo en cuenta que no existe una proyección a la gestión por procesos en la Agencia de Ventas Islazul de Sancti Spíritus. Mediante la aplicación de las técnicas empleadas se pudieron definir los procesos, estratégicos, operacionales y de apoyo para la Empresa Provincia Islazul de Sancti Spíritus

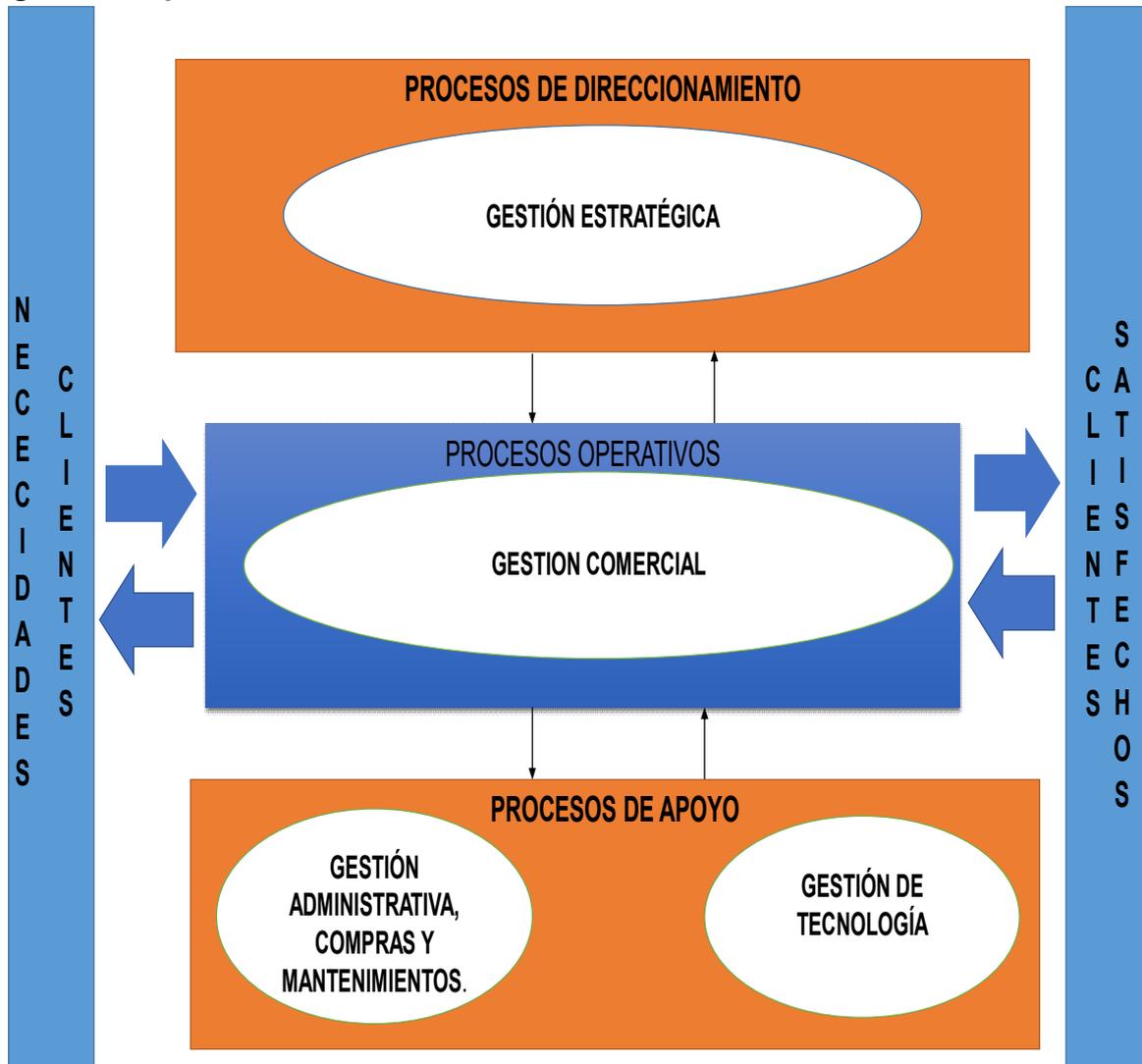
El mapa de procesos constituye una herramienta de trabajo importante, exponiendo las características de la dirección. La gestión por procesos brinda un enfoque total al cliente externo, desplegando al interior de la organización sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

El mapa de procesos presenta la visión general del sistema organizacional que asegura en la Empresa Provincial Islazul Sancti Spíritus el perfeccionamiento de su gestión.

Para determinar los procesos que existen en las Empresa Provincial Islazul Sancti Spíritus, se utilizó la tormenta de ideas y entrevistas con expertos, siempre tomando en cuenta los elementos aportados por el diagnóstico.

Como se aprecia en la Figura 2 el mapa está integrado por los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo; a su vez estos incluyen los subprocesos en que se sustentan.

Figura 2. Mapa de Procesos.



Elaboración Propia

Procesos de direccionamiento.

Gestión Estratégica: Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio, mediante el que se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos y muy importante se desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos y se localizan recursos para ponerlos en marcha. Dentro la gestión estratégica podemos ver:

- **El manual de calidad:** Es un documento donde se especifica la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.
- **Manual de Responsabilidades:** Es el documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control.
- **Control de documentos:** El control de documentos puede definirse como un circuito de trabajo o procedimiento puesto en marcha por una organización con el fin de asegurar la disponibilidad de cualquier información en el momento que se requiera.
- **Registro de calidad:** Es el documento con el cual se conserva y proporciona evidencia de las actividades desempeñadas conforme a lo especificado en los procedimientos.

Procesos Operativos

Gestión comercial: Esta consiste en la puesta en marcha de unas series de técnicas y procesos que tienen como objetivo principal dar a conocer su propuesta comercial al público.

Procesos de apoyo

Gestión administrativa compras y mantenimientos: Es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados.

Gestión de tecnología: La misma consiste en el conjunto de conocimientos y actividades capaces de generar valor por medio de un uso tecnológico eficaz, que permitan una producción y administración más efectiva en la ejecución de sus tareas y por ende se aumenta la competitividad organizacional en el mercado.

3.3 Cadena de valor de la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad organizacional en la búsqueda de los valores que aseguran el éxito. Se trata de la acción mediante la cual descomponemos una organización en aquellas partes que constituyen fuentes de ventaja en las actividades generadoras de valor. Por consiguiente, la cadena de valor está conformada por las actividades generadoras de valor y por los márgenes que estas aportan, y están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Asimismo, las actividades generadoras de valor tienen relaciones de interdependencia y complementariedad. (Figura 3)

Figura 3: Cadena de valor de la Agencia de Ventas Islazul Sancti Spíritus



Elaboración Propia

3.4 Propuesta de acciones para diseñar el plan de marketing digital en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus

Para diseñar un plan de marketing digital se debe seguir un conjunto de pasos, que algunos autores reconocen como procedimientos, para efectos de la presente investigación se consultaron diferentes autores: (José Luis Perelló (2001); Philip Kotler (2003); Serra (2003); Iglesias (2007); Muñiz (2008); Machado (2009); Hernández (2010); Sainz de Vicuña (2015); Molina (2015); Ojeda (2016) y Carlos Guerra (2017) que proponen procedimientos de plan de marketing digital y se llega a la conclusión que la metodología propuesta por Sainz Vicuña (2015) reúne la características y requisitos necesarios para el diseño del plan de marketing digital de la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.

La metodología que propone el autor Sainz Vicuña (2015) se representa gráficamente en el Anexo 8: Gráfico del procedimiento, el cual consta de análisis del entorno externo e interno para abordar con posibilidades de éxito la estrategia a implantar, potenciando las fortalezas y disminuyendo las debilidades.

El conocimiento de la situación de partida se resumirá con un documento inicial que facilitará un diagnóstico interno y externo de la organización y finaliza realizando un informe de situación inicial. A esta primera fase se denominará análisis inicial. Posteriormente se aborda el plano estratégico donde en una segunda fase se fijan los objetivos y en la tercera fase se definen las estrategias. La cuarta fase, pensada para que se pueda poner en marcha el plano operativo se propone el plan de acciones, sistemas de control y retroalimentación propuestos para el diseño de un plan de marketing digital en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus.

Teniendo en cuenta las etapas del procedimiento de diseñar el plan de marketing digital se propone un conjunto de acciones para su diseño en la Agencia de Ventas Islazul Sancti- Spíritus. (Ver tabla 8)

Tabla 8. Plan de Acción

Etapas del procedimiento	Acciones a realizar	Fecha	Recursos	Participantes
1ra Etapa Análisis de la situación digital	Crear un grupo de trabajo, integrado por expertos y especialistas de la actividad.	Septiembre 2023	Entrevistas , encuestas, análisis DAFO, talento humano.	Especialistas Comerciales, Director de Agencia y consejo de dirección
	Análisis Interno: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la Agencia de Venta. • Analizar los 7 puntos más importantes. • Sitio Web • Publicidad digital. • Blog 			
	Análisis Externo: <ul style="list-style-type: none"> • Investigar el mercado y el sector donde compete. • Identificar el público objetivo. • Crear perfil. • Investigar la competencia. 			
	Análisis DAFO: <ul style="list-style-type: none"> • Descubrir fortalezas y debilidades a nivel interno. • Identificar oportunidades y amenazas a nivel externo. 			

<p>2da Etapa Objetivos a conseguir para un plazo de tiempo específico.</p>	<p>Definir los objetivos ya que así no perdemos el rumbo a la hora de establecer que estrategias y acciones se van a realizar. Los objetivos dependen mucho de la situación digital actual así como de los recursos humanos y económicos.</p>	<p>Octubre 2023</p>	<p>Entrevistas , encuestas, tormentas de ideas, análisis</p>	<p>Especialistas Comerciales, Director de Agencia y consejo de dirección</p>
<p>Identificar para medir el retorno de la inversión de las estrategias será necesario definir los objetivos, dichos objetivos deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Específicos • Medibles. • Alcanzables. • Relevantes. • Temporales. 				
<p>Analizar diferentes tipos de objetivos que podemos definir en el plan de marketing digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Branding: Dar a conocer la empresa y los servicios y productos que venden. • Seo: Aumentar el posicionamiento web y aumentando el tráfico orgánico. • Leads: Generar una base de datos con clientes potenciales para construir una relación vía email marketing. • Ventas: Aumentar las compras de 				

	<p>los productos o la contratación de los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retención y fidelización: Afianzar la relación con los clientes mediante las promociones exclusivas. 			
3ra Etapa Estrategias y tácticas	<p>Precisar qué camino vamos a seguir, será necesario establecer que vamos hacer para cada objetivo.</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un blog corporativo. • Diseñar una página de aterrizaje. • Mejorar la experiencia de usuario. • Crear páginas de Facebook y YouTube <p>Tácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicar artículos educacionales, actualizar los contenidos antiguos. • Crear un webinar o ebook gratuito. • Analizar el formulario de pedido. • Crear contenidos educacionales y videos tutoriales. 	Noviembre 2023	Entrevistas , encuestas, talento humano, software.	Especialistas Comerciales, Director de Agencia y consejo de dirección
4ta Etapa Acciones	<p>Poseer un desarrollo táctico para hacer realidad el plan estratégico, ¿cómo hacer las cosas en el corto plazo?</p>	Diciembre 2023	Entrevistas , encuestas, tormentas	Especialistas Comerciales, Director de Agencia y

Operativa	<p>Crear el plan de acciones en el plan de marketing digital tiene que contener los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Medios/ Canal • Quién • Qué • Dónde • Cómo • Cuándo • Indicadores claves de rendimiento. • Inversión 		de ideas, análisis DAFO,	consejo de dirección
5ta Etapa Medición	<p>Realizar informes mensualmente para hacer un seguimiento y comprobar si está cumpliendo las expectativas.</p> <p>Conocer cómo realizar la medición de las acciones y el retorno de la inversión.</p> <p>Realizar la medición de resultados o para los indicadores claves de rendimiento es recomendable hacer informes por cada estrategia.</p>	Enero 2024	Talento humano	Especialistas Comerciales, Director de Agencia y consejo de dirección

Elaboración Propia

Presupuesto

Para lograr el cumplimiento de las acciones programadas anteriormente se hace necesaria la utilización de recursos financieros que contribuyan a su realización, para ello se propone y solicita un presupuesto que permita la consecución de las acciones

planeadas en el plan de marketing de la organización. La cifra estimada es de \$390000.00 CUP, desglosada en diferentes partidas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla.9: Presupuesto para ejecutar las acciones

Concepto	Presupuesto en CUP
Creación de la página web	\$125000.00
Promoción y publicidad online	\$112500.00
Fuerza de trabajo	\$25000.00
Investigación y desarrollo	\$15000.00
Retención y fidelización de clientes	\$12500.00
Otros	\$100000.00
Total	\$390000.00

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Conclusiones del tercer capítulo

1. Mediante la aplicación de las técnicas empleadas se diseñó el mapa de procesos y la cadena de valor de la agencia de ventas Islazul Sancti-Spíritus orientados a la elaboración de la propuesta de acciones para diseñar el plan de marketing digital.
2. Se realizó una propuesta de acciones utilizando la metodología propuesta por Sainz Vicuña que contribuirá a establecer el hilo conductor para diseñar el plan de marketing digital de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus conformado en cinco etapas del procedimiento, las que están conformadas por el análisis de la situación digital, objetivo, estrategias y tácticas, acciones y medición.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico permitió analizar los aspectos teóricos relacionados con la gestión turística en las agencias de ventas y su planificación comercial a través del marketing y las redes sociales resaltando el Plan de Marketing como un instrumento valioso y efectivo para dirigir el trabajo diario hacia la consecución de los objetivos propuestos.
2. El diagnóstico de la situación comercial de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus permitió identificar los aspectos que inciden positiva o negativamente en su gestión de marketing, evidenciándose la carencia de un plan de marketing digital para guiar sus acciones comerciales causado principalmente por cuestiones materiales seguidos por factores humanos, organizativos y tecnológicos.
3. El plan de acciones propuesto describe las etapas a seguir para el diseño de un Plan de Marketing Digital en la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus que contribuirá a lograr la efectividad de la gestión comercial de la entidad a partir del uso de las nuevas tecnologías.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Con la intención de promover la realización de futuros trabajos, que atesoren el resultado de la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Presentar a la dirección comercial de la Empresa Islazul Sancti la propuesta de acciones para el diseño de un plan de marketing digital propuesto para su aprobación y ejecución.
2. Presentar la investigación en eventos científicos para su reconocimiento y posible aplicación del diseño en otras agencias de la Casa Matriz.

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA.

1. Aaker, D., (2008) *Strategic market management*. Universidad de Virginia
2. Acerenza, M., (2003) *Gestión de Marketing de Destinos Turísticos en el ambiente competitivo actual*. Aportes y Transferencias. Año 7. Vol. II. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
3. Agatón, L. P., & Castro, D. L. (2016). *PLAN DE MARKETING PARA LA AGENCIA DE TURISMO COLOMBIAN TRAVELING TOURS* . Bogotá: UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA .
4. Alfaro, T., (1998) *El Marketing como arma competitiva. Como asignar prioridades a los recursos comerciales*. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, España.
5. Amari, J. (2011). *La importancia de un buen plan de marketing*. Obtenido de <http://www.marketinges.com/fundamentos-de-un-plan-de-marketing.html>.
6. Ávila, A. L., Lancis, E., García, S., Alcantud, A., García, B., & Muñoz, N. (2015). *Informe destinos* . Madrid.
7. Bermúdez, I y R, Castillo., (2009) *Turismo. Su desarrollo en Cuba*. Revista de investigación en turismo y desarrollo local. Volumen 2, No. 5 junio. Disponible en www.eumed.net/rev/турыdes/. [Accesado el 15 de diciembre del 2009].
8. Bigné, E; Font, X y L, Andreu., (2000) *Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Editorial ESIC Madrid.
9. Blanco, E. (2020). *Blog CEUPE Centro Europeo de Postgardo*. Obtenido de ¿Qué es una agencia de viaje?: <https://www.ceupe.com/>.
10. Bramona, A. (2019). *amara:ingeniería de marketing*. Obtenido de ¿Qué es el marketing turístico?: <https://www.amara-marketing.com/>
11. Brito, G. (2018). *Genwords*. Obtenido de Tendencias del Marketing Digital para Agencias de Viaje: <https://genwords.com/>

12. Cerveró, J., Iglesias, O., & Villacampa, O. (2002). *Marketing turístico*. España: Ediciones Octaedro.
13. Content, R. R. (23 de abril de 2019). *Blog Rockcontent*. Obtenido de Significado y características de la mercadotecnia de servicios : https://rockcontent.com/es?__hstc=753710.24a347e8985a50f87677d289da3e2509.1582146807710.1587851422242.1587855257408.11&__hssc=753710.1.1587855257408&__hsfp=3089008495
14. Córdova, M. A., Espinoza, M. M., & Ramírez, M. J. (2018). *Tourism Marketing: An opportunity for Small and Medium-sized Ecuadorian Companies for their sustainable growth*. República del Ecuador: Universidad Metropolitana.
15. Colectivo de autores., (2005): *Material de apoyo sobre mercados emisores*. Universidad de La Habana, Cuba.
16. Cortez, L. M., & Hernández, S. J. (2014). *MARKETING DE SERVICIO* . Nicaragua.
17. Coto, M. A. (2009). *Herramientas de marketing digital*. Madrid: Departamento de Publicaciones del IE.
18. Cruz, N., (2009) *Canadá: potencialidades para el turismo cultural en Ciudad de La Habana*. Tesis de maestría en gestión turística. CETUR. Cuba.
19. Cruz, R.S. (2007) Desarrollo de un Plan de Negocio. ¿Cómo iniciar su empresa? Artículo en monografía electrónica localizado en Web site: <http://www.monografias.com/trabajos35/plan-de-negocio/plan-de-negocio.shtml?monosearch>
20. Falcón, L. R. (2018). *Estrategia de Comunicación Promocional Online del Varadero Golf Club enfocada al segmento internauta de golf* . Matanzas: Universidad de Matanzas .
21. Fernández, P. V. (2016). *METHODOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF ONLINE MARKETING PLAN* . Madrid.

22. Ferreira, S., & Rial, E. R. (2011). *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Obtenido de Aplicación del escalamiento multidimensional al marketing turístico: <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/1807/180717677002/APLICACION%20DEL+ESCALAMIENTO+MULTIDIMENSIONAL+AL+MARKETING+TURISTICO/1>
23. Florido, M. (14 de febrero de 2019). *Escuela Marketing and web*. Obtenido de Qué es el marketing de servicios y cuáles son sus características [Ejemplos]: <https://marketingandweb.es/>
24. Galán, S, J (2020) *Plan de marketing*. Economipedia.com
25. Galeano, S. (15 de julio de 2019). *Marketing4ecommerce.mx*. Obtenido de Marketing4ecommerce.mx: <https://marketing4ecommerce.mx/tag/marketing-de-servicios/>
26. Gómez, A. M. (2015). *Diseño de un Plan de Marketing Digital para posicionar a la agencia de viajes y turismo Emivaltur en la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador : Universidad del Azuay.
27. González Valdés, Berta Leidy (2007) Diseño del Plan estratégico de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. Código 338.4791/Gon/D. Febrero 2007.
28. Guerra, C (2023) *Agencia de marketing digital Marketerol*.
29. Hoffmann, B. (31 de julio de 2019). *La vanguardia*. Obtenido de ¿Una nueva Cuba en gestación? Política y sociedad en la era post Castro: <https://www.lavanguardia.com/internacional>
30. Iglesias, R., Talón, P., & García-Viana, R. (2007). *Comercialización de productos y servicios turísticos. Segunda edición*. España: Síntesis.

31. Inacio, C. (13 de febrero de 2020). *Blog de Aula CM*. Obtenido de 20 claves +10 estrategias del marketing turístico en 2020: <https://aulacm.com/estrategias-marketing-turistico-turismo/>
32. Kotler, P. y G. Armstrong, (2008) *Principios del marketing*. Editorial Pearson Prentice Hall.
33. Kumar, N., (2004) *Marketing as Strategy*. Harvard Business School Press.
34. Linares, F. A., & Torres, F. A. (2017). *SEVEN STEPS FOR AN EFFICIENT DIGITAL MARKETING PLAN IN THE MARKETING OF INSURANCE*. Bogotá, Colombia: Unilibre.
35. Machado, E.L., (2010) *Procedimiento, sobre bases participativas, para el diseño de productos turísticos integrados aplicado a la región central del destino Cuba*. Tesis en opción al grado académico de Doctor en Ciencias Económicas. Cuba, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de Las Villas.
36. Manay, J. (2013). *Las 4Fs del marketing digital*. Obtenido de Las 4Fs del marketing digital: <http://juanjose100.blogspot.com.co/2013/07/las-4-fs-del-marketing-online.html>.
37. Marchand, H., (2008). “Mitos y realidades del marketing”, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/mitos.htm>Mena, V. C. (2016). *Desarrollo e implementación de un plan de marketing digital para la empresa Cocinas Franc* . Máster de Gestión de Contenidos digitales.
38. Martín, R., (2006) *Principios. Organización y Práctica del Turismo*. Tomo I. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
39. McCarthy, E., (1964) *Basic marketing: a managerial approach*. Irwin Homewood, (traducido por el Ateneo, Buenos Aires, 1967).
40. Ministerio de Turismo (MINTUR). Organismo estatal rector del Sistema de Turismo, en el cual participan otras entidades del país. En este sentido, el MINTUR elabora la

política y controla su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector. HYPERLINK

"https://www.ecured.cu/Ministerio_de_Turismo_(Cuba)" \t "_blank" \o "Tomado de Ecured" Ecured Cubadebate 2023.

41. Molina, A. d. (25 de mayo de 2016). *Apuntes empresariales: Marketing*. Obtenido de Marketing de servicios: significado y características: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/segmentos/barra-lateral/marketing.php>
42. Moreno, J (2023) *blogs de HubSpot Qué es un plan de marketing y cómo crearlo 2023 HubSpot, Inc.*
43. Muñiz, R., (2008) *“Marketing en el siglo XXI”*. Segunda edición. Editorial Centro de Estudios Financieros, disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/>. [Accesado el 15 de diciembre del 2014]Mesa, R., (2008). “Las necesarias 8 P’S en el marketing mix de turismo”. España, disponible en: <http://www.turismo2.0.com> [Accesado el 17 de febrero de 2015]
44. Muñoz, O., (1994) *Marketing Turístico*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
45. Organización Mundial de Turismo, (1998) *Introducción al Turismo*. Amparo Sancho. Organización Mundial del Turismo. Madrid. España.
46. Orizondo, A. Q. (2013). *PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LAS AGENCIAS DE VIAJES RECEPTIVAS MINORISTAS DEL DESTINO VILLA CLARA* . Santa Clara, Cuba: UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS .
47. Ortega, G., (2011) *Propuesta de una estrategia para la comercialización del producto*

turístico buceo en el Grupo Empresarial de Marinas y Náutica Marlin S.A. Tesis en opción al título académico de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana. Cuba

48. Ortegón, J. A. (2018). *PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA PROMOVER EL*. Bogotá: UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS.
49. PCC. (2017). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana: VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
50. Peçanha, V. (2015). *Marketing digital: Qué es y TODO sobre cómo hacer marketing online*. Obtenido de Marketing digital: Qué es y TODO sobre cómo hacer marketing online: <https://marketingdecontenidos.com/marketing-digital/>
51. Peralta, E. O. (18 de diciembre de 2017). *El diario NY*. Obtenido de ¿Qué es el Marketing de servicios?: <https://eldiariony.com/>
52. Perdomo, G., Rivera, P. R., Rodríguez, L. B., & Alberto, G. (2018). *DISEÑO DE PLAN DE MARKETING DIGITAL. CASO PRÁCTICO: HOTEL VILLA FLORENCIA, ZONA ROSA*. San Salvador: UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
53. Perelló, J. I. (2 de marzo de 2020). *Excelencias New Cuba*. Obtenido de Repensando el turismo internacional en Cuba (Parte II): <https://www.excelenciascuba.com/es>
54. Perelló, J.L (2022): “Turismo y desarrollo territorial en el modelo económico y social de Cuba”, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 18 (junio 2022). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/turismo-cuba.html>
55. Ponziani, D. (2016). *Estrategias de Marketing Online. El caso de las Agencias de Viajes en Argentina*. Argentina: Universidad de Argentina.
56. Recalde, P., (2006) *Resumen de Kotler*. Material de estudio, Escuela de Hotelería y Turismo de Cienfuegos.

57. Ricoverti Marketing, (2008). "Auditoría de marketing", disponible en: <http://www.auditoría de MK?id84.htm>. [Accesado el 5 de marzo de 2014]
58. Rodríguez, I. (2014). *Marketing Digital y Comercio Electrónico*. Barcelona: Planeta.
59. Samaniego, K. B., Mejía, J. C., & Paladines, M. Z. (2018). *DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR LABOR PERFORMANCE IN THE ECUADORIAN ENVIRONMENT: CASE STUDY OF GRADUATES FROM THE UNIVERSITY OF GUAYAQUIL* . Guayaquil, República del Ecuador: Universidad de Guayaquil.
60. Sánchez, D.; Blanco, E. y M. A. Díaz, (2008) *Gestión de marketing hotelero y agencias de viajes*. Universidad de Matanzas. Cuba. Sánchez,B,E (2022) *PhD Student at University of Limerick* Condado de Limerick, Irlanda.
61. Serra, A. (2003). *Marketing Turístico*. España: Ediciones Pirámide .
62. Stokes, R. (2013). *Emarketing: The essential to marketing in a digital world*. Quirk eMarketing .
63. Vazquez, M. A. (2017). *Propuetsa de un plan de marketing digital para la empresa Cabeza Ajena*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

ANEXOS

ANEXO 1: Hilo Conductor de la Investigación



ANEXO 2: Definiciones de turismo por autores

No.	Año	Autor	Definición
1	1942	Krapf y Hunziker	Conjunto de las relaciones y fenómenos, producidos por el desplazamiento y permanencia de personas, fuera de su lugar de domicilio, en tanto dichos desplazamientos, y permanencias no estén motivadas por actividades lucrativas.
2	1979	Tourism Society	El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos.
3	1991	Figuerola	Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.
4	1996	Pazos	Actividad socio económica caracterizada por el desplazamiento de personas fuera de su residencia habitual por un lapso mayor de 24 horas y con fines recreativos principalmente.
5	2000	Goeldner y otros	Suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes.
6	2001	OMT	Actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.
7	2005	Cooper et al.	El turismo se puede concebir como un enorme conjunto de personas, negocios, organizaciones y lugares que se combinan de alguna forma para proporcionar una experiencia de viaje. El turismo es una actividad multidimensional con muchas vertientes que afecta a muchas vidas y a diversos ámbitos económicos.
8	2005	Rodríguez	El turismo actualmente se conceptúa como un fenómeno más complejo, como un sistema cuya operación está integrada por diferentes actividades, que constituyen un conjunto indisoluble, entre las cuales figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, sin tales componentes resulta difícil

			concebirlo.
9	2005	Colectivo de autores de la Universidad de La Habana	Actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.
10	2006	Martin	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.
11	2007	González	Conjunto de relaciones y fenómenos producidos por desplazamientos y permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, en tanto dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por actividades lucrativas principal, permanente o temporal.
12	2009	Cruz	El turismo se considera un fenómeno espontáneo que forma parte del modo de vida del ser humano, de su cultura, siendo el objeto de los desplazamientos lo que ha cambiado con los tiempos.

No	Criterios											
	Autores	conjunto de fenómenos y relaciones sociales	desplazamiento de personas fuera de su residencia habitual	Motivos de ocio, recreación y otros. sin ánimos de lucro	periodo mayor de 24h e inferior a 1 año	interacción con las comunidades locales de acogida	conjunto de actividades que se realizan durante sus viajes	Desplazamiento voluntario y temporal	trae consigo un gasto de renta	producción de bienes y servicios en el lugar receptor	el Medio Ambiente está ligado al turismo	TOTAL
1	Krapt y Hunziker	X	X	X								3
2	T. Society		X		X		X					3
3	Figuerola		X						X	X		3
4	Pazos		X	X	X							3
5	Goeldner y otros	X				X			X			3
6	OMT	X	X	X	X		X					5
7	Cooper et al.									X		1
8	Rodríguez			X					X	X		3
9	Colectivo de autores de la UH	X	X	X	X			X		X		6
10	Martin	X	X	X	X	X			X	X	X	8
11	González	X	X	X	X							4
12	Cruz	X						X				2
	TOTAL	6	9	7	6	2	2	2	4	5	1	
	%	50	75	58	50	17	17	17	33	42	8	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3: Tendencias de la transformación digital en el turismo.

Tendencias	
Nuevos modelos de intermediación	Las bajas barreras de entrada y la combinación de las diferentes tecnologías han favorecido la aparición de nuevos modelos de negocio y la irrupción de multitud de nuevos agentes que ha rediseñado la cadena de valor.
Las plataformas tecnológicas	Basadas en cloud computing son ya el eje de cualquier sistema informático de una empresa turística. Facilitan el manejo de negocios estacionales, la gestión de organizaciones con sedes dispersas y las estrategias de crecimiento e internacionalización. Ponen la tecnología al servicio del negocio en lugar de limitarlo.
El mobile	Se consolida como el canal preferido para servicios turísticos. Los usuarios demandan nuevos productos y servicios turísticos para ser consumidos en sus dispositivos móviles, siendo una oportunidad para la creación de nuevos modelos de negocio. El m-Commerce y las compras de última hora se han convertido en habituales. Además, la conectividad móvil es demandada de forma gratuita en todo tipo de establecimientos turísticos.
IoT-T (internet de las cosas en el turismo)	El Internet de las Cosas, aunque aún se encuentra en sus albores, está llamado a impulsar la transformación digital del sector. Actualmente las primeras incursiones se están produciendo en el desarrollo de aplicaciones en el mundo del turismo y principalmente por parte de grandes cadenas hoteleras y parques temáticos. Dispositivos wearables, pulseras inteligentes y beacons son los principales elementos tecnológicos de las aplicaciones, a las que se podrían añadir los sensores como parte del concepto global de smart cities.
SCT; smart cities turísticas	La apuesta de las Administraciones Públicas para desarrollar el turismo está generando un impulso a la aplicación de tecnologías avanzadas, bajo denominaciones de destinos turísticos inteligentes, smart cities o smart islands, que incorporan muchas de las nuevas tecnologías.
Las redes sociales	En sus diferentes modalidades y niveles, se aplican de forma amplia al mundo del turismo, suponiendo un destacado canal de comunicación bidireccional con los clientes y una herramienta para que las empresas e instituciones turísticas puedan conocer lo que

AVOS (OTA'S en inglés)	<p>funciona o no funciona de sus productos y servicios, recibir alertas y actuar con anticipación.</p> <p>Plataformas de intermediación, búsqueda y comparación, y comercio electrónico sobre bienes y servicios turísticos se han multiplicado con la popularización de Internet y existe una fuerte competencia entre ellas, a la vez que se han sofisticado y complicado sus relaciones con otros agentes de la cadena de valor. Han creado nuevos modelos de negocio e incorporado a los sistemas de búsqueda y comparación los comentarios de los usuarios. Ahora sus estrategias de futuro incluyen la internacionalización, el mayor peso de la movilidad, la mejora de la interfaz de cliente y la diversificación de sus negocios.</p>
La economía colaborativa	<p>Tiene un gran campo de actuación en el mundo del turismo. Ha dado lugar ya a una gran cantidad de Marketplace y nuevos negocios, creando un nuevo ecosistema de actividad en el que el valor se traslada de empresas y profesionales a personas y pequeñas empresas y en el que la reputación se convierte en un activo fundamental del negocio.</p>
Innovación	<p>Otras tecnologías que empiezan a tener protagonismo en el sector turístico son la geolocalización, la realidad virtual o la realidad aumentada. Contribuyen a mejorar la prestación de servicios, a aumentar la experiencia de cliente y a potenciar el marketing personalizado y de proximidad.</p>
Big data	<p>Las posibilidades que ofrecen muchas de las nuevas tecnologías para la generación y la captura de los datos, que reflejan el comportamiento, las preferencias y los movimientos de los turistas, son fundamentales para conocerles mejor y poder realimentar con esa información, procesada con herramientas de big data y de analíticas de datos, los productos y servicios turísticos.</p>

Fuente: Ferreira & Rial, 2011.

ANEXO 4: Análisis conceptual de plan de marketing.

	Autor/Año	Definición
1	Kotler(1992)	El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing.
2	Alfaro (1998)	Es la traducción de la estrategia de marketing en un objetivo y planes operativos para cada elemento del marketing mix, y de estos en presupuestos que nos indiquen si al final del camino, están o no los beneficios que está exigiendo el accionista.
3	Acerenza (2004)	El plan en la hotelería se traduce en un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados y las distintas fuentes de negocio del establecimiento, la estrategia de precios que se empleará en cada caso, y los planes de acción correspondientes.
4	Iglesias y Otros (2007)	El instrumento que utilizan los gestores de las empresas para planificar sus acciones de marketing cada temporada se denomina plan de marketing.
5	Morera (2009)	Un plan de marketing es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costar, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del

proyecto.

- 6** Westwood(2015) Un plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Se refleja en un documento escrito donde a partir de un diagnóstico se definen objetivos, líneas estratégicas de actuación así como el conjunto de acciones de marketing necesarias para alcanzar dichos objetivos.
- 7** Moreno (2023). Un plan de marketing es una herramienta importante para gestionar los esfuerzos de una empresa para sus acciones de comunicación, atención, promoción y presencia de marca. Es parte del plan de negocio, pues ayuda alcanzar las metas establecido.
- 8** Guerra (2023) El plan de marketing es, en definitiva, un documento que contiene toda la información necesaria para llegar a nuestra meta. Sin embargo es importante recordar que el plan de marketing digital es una parte del plan de marketing, y debe estar alineado con los objetivos del negocio

Fuente: Elaboración propia.

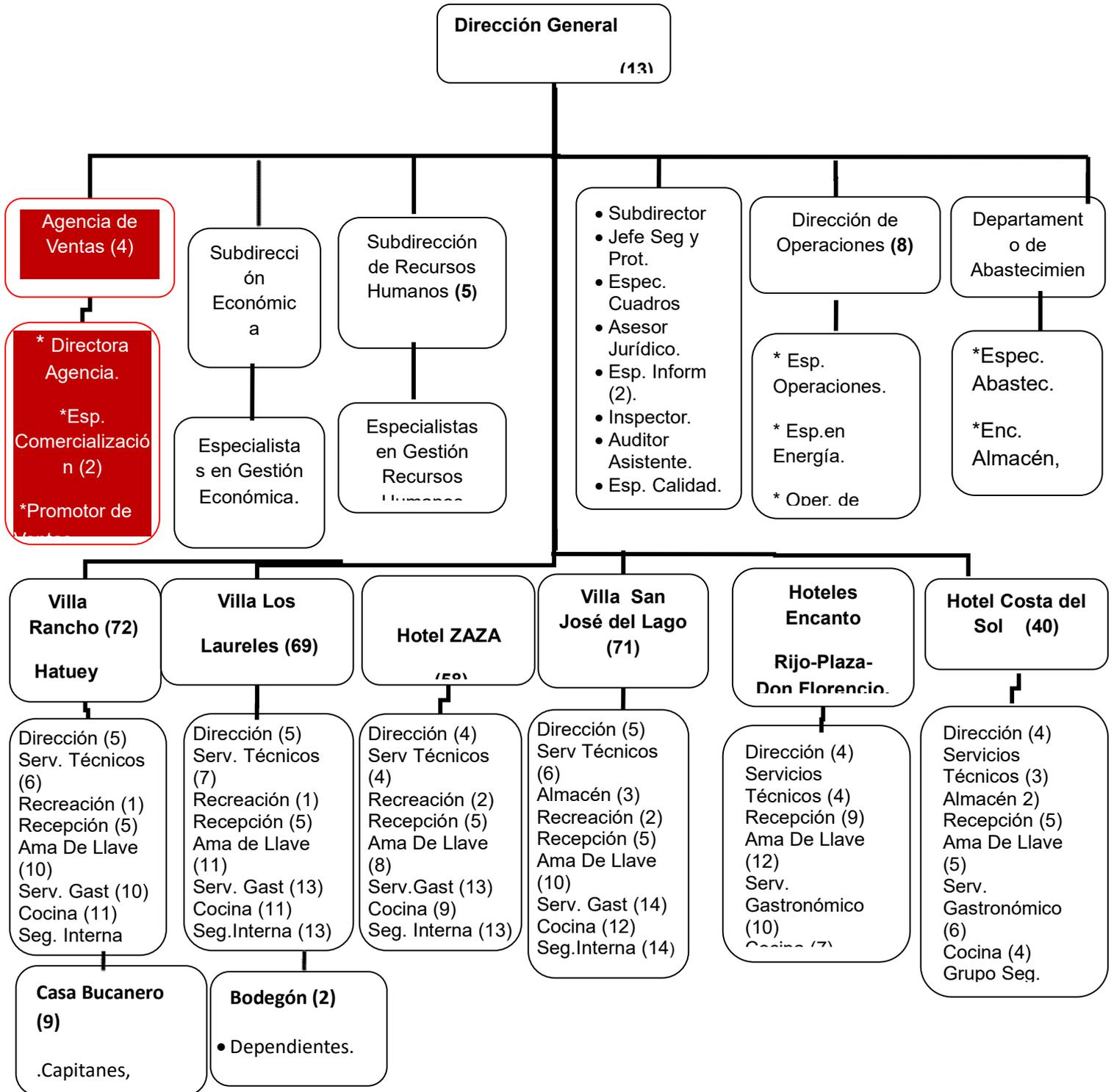
ANEXO 5: Tipos de estrategias en internet.

Estrategias de marketing	Dominio	Descripción
De marca	En sitio web	Banner: publicidad (de marca o producto) similar a la tradicional pero en internet.
De permiso	Base de datos propia	Publicidad recibida mediante correo electrónico con el consentimiento del consumidor.
De resultados	SEM. PPC en buscadores (Google: Google AdWords, Yahoo y Live: Yahoo! Search Marketing)	Enlace patrocinado para que aparezca en las páginas de resultados de los buscadores cuando el usuario busque por unas palabras claves que la empresa anunciante ha contratado. Su aparición también depende de unos criterios de efectividad, ya que el anunciante sólo paga por clic realizado.
	SEM.PPC en redes de buscadores (Red Google: Google AdSense, redes Yahoo y Live: Yahoo! Publisher Network)	Enlace patrocinado para que aparezca en sitios web o blogs cuyo contenido tenga relación con unas palabras clave que la empresa que se anuncia ha contratado. Su aparición también depende de unos criterios de efectividad, ya que el anunciante sólo paga por clic realizado.
	SEM	
	SEM.Posicionamiento	o Conjunto de estrategias

	SEO: buscadores (zona de resultados orgánicos)	realizadas para alcanzar un mejor posicionamiento en la lista de resultados que el usuario obtiene tras efectuar una búsqueda. Este tipo de estrategias no tiene un coste explícito.
Virales	SMM viral: lista de distribución (base de datos de correo electrónico) y/o medios sociales	Campañas de promoción en Internet basadas en el contagio. Se caracterizan por: 1) basarse en el uso del correo electrónico o de los medios sociales como medio de expansión, y 2) campañas o iniciativas originales realizadas en base a contenidos habituales de las redes sociales (videos, presentaciones...) que pueden incluir procesos de interactividad.
En medios sociales	SMM interacción en blog propio	Tener un primer nivel de presencia en los medios sociales y aumentar la interactividad con los consumidores a través de un blog propio, que permita conversaciones que mejoren el servicio al cliente y les aporte valor añadido
	SMM interacción en medios sociales externos: blogs y sitios web de fácil edición (wiki), redes sociales.	Tener presencia en los medios sociales, escuchar lo que se comenta de la marca y reaccionar ante comentarios negativos.

Fuente: Orence & Rojas, 2008

ANEXO 6 ORGANIGRAMA



ANEXO 7: Entrevista para recabar información relacionada con la entidad objeto de estudio.

Entrevista realizada a: Comercial de la entidad, Nedelvis Manuel

Objetivo: Obtener información para el análisis interno de la organización.

Nombre de la empresa: Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus.

Fecha de aplicación: 1 de abril de 2023

Estudiante que realiza la entrevista: Marilyn Inerarity Gómez.

- Propuesta de valor
 1. ¿Cuál es su propuesta de valor? (que producto ofrecen, que aporta y a quién satisface).
 2. ¿Su producto o servicio es igual a otros, o es una innovación?
- Análisis de la competencia
 3. ¿Cuáles son sus competidores directos?
 4. ¿De qué manera llegan sus competidores a sus clientes?
 5. ¿Qué estrategias digitales los diferencian de la competencia?
- Socios claves
 6. ¿Tienen convenios con empresas para la elaboración, comercialización o distribución de sus productos y servicios?
 7. ¿Cuentan con un socio clave para el diseño y desarrollo de una página web?
- Actividades claves
 8. ¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor a sus clientes y mantener el valor que les genera?
 9. ¿Qué actividades realizan para identificar a los clientes potenciales?
 10. ¿A través de que plataformas digitales venden sus productos?
 11. ¿Qué actividades son necesarias para la promoción y publicidad?
- Recursos claves

12. ¿Con cuántos empleados cuenta la entidad?
13. ¿Qué cargos existen dentro de la organización?
14. ¿Qué recursos materiales necesitan para la producción?

- Relación con los clientes

15. ¿Cómo atraen digitalmente a los clientes?
16. ¿Cómo estudian el comportamiento de los consumidores?
17. Su relación con el cliente es:

- a) Personal, directa y por afinidad(Cara a cara, telefónica)
- b) Automatizada(e-mail, buzones)
- c) A través de terceros y representantes
- d) Individual y colectiva
- e) Autoservicio

- Canales de distribución y comunicación

18. ¿Qué medios y formas de contacto utilizan con el cliente para que conozca sus productos?
19. ¿Cuáles son los canales de distribución de sus productos y servicios?

- Segmentos de clientes

20. ¿Cuáles son las características de sus clientes?
21. ¿Quién compra sus productos y servicios?
22. ¿Sus clientes serán los consumidores finales?
23. Su mercado potencial: ¿crece, decrece o se mantiene estable?

- Estructura de costes

24. ¿Posee la organización un estado de pérdidas y ganancias?
25. ¿Qué estrategias de precios se adoptan?

- Fuentes de ingreso

26. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la organización?

