



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Carrera: Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: Diseño de la Estrategia de comercialización del producto turístico
Club Cienfuegos para el período 2013-2018.**

Autor: Nelson Hernández García

Tutor: MSc Noel Pérez Rojas

Curso 2012-2013

“Año 55 de la Revolución “



Declaración de autoría

Yo, Nelson Hernández García declaro que soy el único autor del Trabajo de Diploma titulado “Diseño de la estrategia de comercialización del producto turístico Club Cienfuegos para el período 2013 – 2018 ”, el mismo se realizó en el Sector Turístico de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios de Licenciatura en Turismo, y autorizo a que el mismo se utilice por la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, para que haga el uso que estime pertinente, tanto de forma parcial como total y que no podrá ser presentado en eventos ni publicado, sin la aprobación de los abajo firmantes.

Para que así conste, firmo la presente a los 3 días del mes de Junio del 2013.
“Año 55 de la Revolución “.

Firma del autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo se revisó según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un encargo de esta envergadura.

Computación

Información Científico – Técnico

MSc Noel Pérez Rojas
Firma del Tutor



**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

Cienfuegos, Junio 3 del 2013
“Año 55 de la Revolución”

A quien pueda interesar:

El compañero Nelson Hernández García Dependiente Gastronómico de la Instalación Club Cienfuegos se encuentra realizando su tesis final de la Licenciatura en Turismo con el título de: “Diseño de la Estrategia de comercialización del producto turístico Club Cienfuegos para el período 2013-2018. La presentación de la Estrategia de Comercialización es una herramienta de suma importancia a utilizar por sus directivos para la aplicación de acciones comerciales a corto, mediano y largo plazo encaminadas a dinamizar los indicadores comerciales y económicos de dicha instalación, asimismo, consolidar su posicionamiento en el mercado turístico regional y reorientar su misión y visión.

Sin otro asunto que tratar,
Les saluda afectuosamente,

Francisco Poma Savedra
Director Empresa Extrahotelera Palmares
Cienfuegos



Pensamiento



Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparado

José Martí



Dedicatoria



A mi esposa, mi motor de arranque, mi apoyo, mi compañera incondicional.

*A todos los que de una forma u otra contribuyeron a mi realización como
profesional.*



Agradecimiento



A mi familia, en especial a mi esposa Ileana por su constante preocupación, sentido de pertenencia, por apoyarme y darme ánimo para seguir adelante y principalmente, por quererme tanto.

*A mi tutor Noel Pérez Rojas por dedicar parte de su precioso tiempo a la realización de esta investigación; por el apoyo, los conocimientos y consejos brindados **Gracias Profesor.***

*A mis amistades que han estado junto a mí durante estos difíciles años
A todos los profesores que contribuyeron a mi formación profesional, brindándome sus conocimientos de la mejor forma posible.*

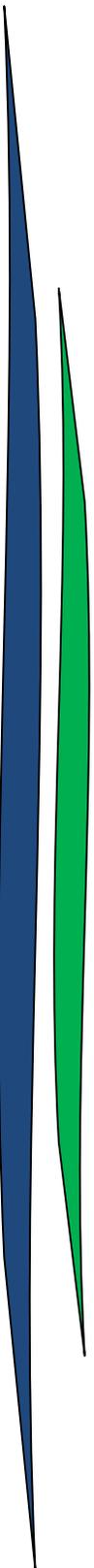
*A Julio Quintero Quintero por permitir hacer realidad mi sueño.
A todos los trabajadores del Club Cienfuegos y la Empresa de Palmares en especial a Tamara Climent por el tiempo, dedicación, aportes y ayuda ofrecida en la búsqueda de información y confección de este Trabajo de Diploma.*

A Niurka González Falcón y Edia Pérez Rubio por su apoyo y ayuda desinteresada en acciones informáticas..

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

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

A todos, Muchas Gracias



Resumen



Resumen

Los destinos turísticos han tenido que incorporar nuevos conceptos en su gestión, a causa de la globalización de los mercados en general y de la industria turística en particular. En el entorno competitivo, en que se encuentra el sector del turismo, se hace necesario contar con herramientas de gestión capaces de llevar al éxito las entidades vinculadas al mismo. El plan de marketing, es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva, según Muñiz (2008). De ahí que se valore la posibilidad de que las empresas turísticas posean planes de marketing que favorezcan la actividad comercial, al constituir una guía para la toma de decisiones. La presente investigación, aborda el diseño de una estrategia de comercialización para el producto turístico Club Cienfuegos que contribuya, con el propósito de la administración, a incrementar las ventas de los productos y servicios que se ofertan, garantizar la estabilidad del mercado y así alcanzar una posición superior en el mismo. Para el logro de este propósito se trabajó con la propuesta de Plan de Marketing según el procedimiento establecido por Iglesias et al. (2007), se utilizaron métodos del nivel teórico y del nivel empírico, que nos permitieron corroborar la situación problemática y la obtención de información precisa para arribar a conclusiones en cuanto a la factibilidad y pertinencia de la propuesta.

Palabras Claves: Estrategia, Comercialización, Marketing

Summary

The tourist destinations have had to incorporate new concepts in their administration, because of the globalization of the markets in general and of the tourist industry in particular. In the competitive environment in that is the sector of the tourism, it becomes necessary to have administration tools able to take to the success the tied entities to the same one. The marketing plan is the basic tool of administration that should use all oriented company to the market that wants to be competitive, according to Muñiz (2008). With the result that the possibility is valued that the tourist companies possess marketing plans that favour the commercial activity, when constituting a guide for the taking of decisions. The present investigation approaches the design of a commercialization strategy for the product tourist Club Cienfuegos that contributes, with the purpose of the administration, to increase the sales of the products and services that are offered, to guarantee the stability of the market and this way to reach a superior position in the same one. For the achievement of this purpose one worked with the proposal of Plan of Marketing according to the procedure settled down by Iglesias et al. (2007), methods of the theoretical level were used and of the empiric level that they allowed us to corroborate the problematic situation and the obtaining of precise information, to arrive to summations as for feasibility and relevancy of the proposal.

Keywords: Strategy, Trading, Marketing



Índice



Índice

<u>Introducción</u>	17
<u>Capítulo I: El marketing, herramienta eficaz para la planeación comercial de los productos y servicios turísticos</u>	26
<u>1.1 Concepciones acerca del turismo</u>	27
<u>1.1.1 Desarrollo y evolución del turismo internacional en Cuba</u>	29
<u>1.2 El turismo en Cienfuegos</u>	30
<u>1.3 Marketing conceptos, su filosofía</u>	31
<u>1.3.1 El Marketing Turístico</u>	33
<u>1.4 Definición de estrategia</u>	34
<u>1.4.1 Estrategias Comerciales</u>	35
<u>1.4.2. La mezcla de marketing.</u>	40
<u>1.4.3. Planes de Marketing en el sector turístico: importancia</u>	46
<u>1.4.4. Análisis de procedimientos para la elaboración del plan de marketing</u>	47
<u>Capítulo II. Caracterización de la situación actual del producto turístico Club Cienfuegos. Propuesta del procedimiento metodológico.</u>	51
<u>2.1. Caracterización actual del producto turístico “Club Náutico - Recreativo Cienfuegos”.</u>	51
<u>2.1.1. Caracterización de la oferta turística.</u>	52
<u>2.1.2. Valoración de la variable precio</u>	55
<u>2.1.3. Valoración de la variable de Comunicación</u>	55
<u>2.1.4 Niveles de satisfacción de los clientes.</u>	58
<u>2.1.5 Personal de ventas.</u>	58
<u>2.1.6 Definición de las fortalezas y debilidades de la instalación Club Cienfuegos</u>	59
<u>2.2. Análisis Externo.</u>	59
<u>2.2.1. Análisis del macro entorno o entorno general</u>	59
<u>2.2.2 Análisis del Microentorno</u>	63
<u>2.2.3. Caracterización de los principales mercados emisores de turismo al Club Cienfuegos.</u>	66
<u>2.2.4. Canal de distribución.</u>	67
<u>2.2.5. Definición de oportunidades y amenazas del entorno del Club.</u>	68
<u>Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para el Club Náutico Recreativo “Cienfuegos”</u>	70
<u>3.1 Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para el Club Náutico Recreativo “Cienfuegos”.</u>	71
<u>3.1.1 Primera fase: Análisis estratégico</u>	71
<u>3.1.2 Segunda fase: fase estratégica</u>	71
<u>3.1.3 Tercera fase: Fase operativa. Acciones relacionadas con la mezcla de marketing</u>	72
<u>3.1.4 Plan de Acciones</u>	77
<u>CONCLUSIONES</u>	89
<u>RECOMENDACIONES</u>	91
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	
<u>ANEXOS</u>	92



Introducción



INTRODUCCIÓN

El turismo constituye un sector importante en la economía de algunos países, es una afirmación con la que muchos estarían de acuerdo. Sin embargo, si preguntamos, cuál es el sector económico más importante de la economía mundial, probablemente muy pocos mencionarían la industria turística. Parece que algunos sectores como el energético o el de telecomunicaciones son importantes en términos numéricos, cuando en realidad no es así. El turismo es, en la actualidad, el primer sector económico a nivel global, estimándose que el 12 % del Producto Nacional Bruto Mundial es generado por actividades turísticas, (Organización Mundial de Turismo, 2001), (Muñoz de Escalona, F, 2004).

El contexto internacional del turismo se ha modificado radicalmente a partir de los años ochenta, pasando de una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales con elevado poder adquisitivo, a una actividad de masas, asociado, en buena medida, al propio desarrollo de la economía mundial; sobre todo, a la creciente globalización, y al desarrollo tecnológico en el campo del transporte y las comunicaciones. Pero también a la modificación progresiva de los patrones de comportamiento y las expectativas de la demanda .El turismo resulta una apuesta importante, tanto por su capacidad de impulsar el intercambio con el resto del mundo, como por su potencial en la generación de divisas y la creación de empleos. La diversificación de la oferta, la consecución de los mayores niveles de calidad y la desestacionalización parcial de los flujos turísticos, figuran entre los grandes objetivos estratégicos de muchos destinos turísticos maduros. (Evolución y tendencias de la industria turística. Centro de información y documentación turísticas. Cuba.2000.)

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

demanda, oscilaciones de los flujos turísticos, diferentes motivaciones y expectativas de los turistas y la organización de la oferta (Valls, 1996; Godfrey, 1998; Ritchie y Crouch, 2003; Hudson y Miller, 2003; citados en Mazara y Varzin, 2004).

Todos estos cambios han puesto de manifiesto la necesidad de que los agentes de la oferta turística, aborden la gestión de los flujos turísticos y la organización de los destinos turísticos desde una perspectiva coherente, integrada y cualitativa, con vista a ser capaces de supervisar y gestionar la totalidad de un sistema en el que los agentes participantes se benefician del turismo (Crouch y Ritchie, 2000; Valls, 1998, Godfrey, 1998; citados en Mazara y Varzin, 2004).

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

El turismo en la actualidad está siendo objeto de cambios y reestructuración, consecuencia de la saturación de los modelos con que se inició el desarrollo de esta actividad, Hudson y Miller, 2003; citados en Mazara y Varzin, 2004). En los últimos años se ha observado una marcada tendencia hacia formas productivas más flexibles, con mayor capacidad de adaptación por parte de la oferta productiva, a la diferenciación y la segmentación de la demanda. Se presenta entonces una realidad ineludible que es la necesidad de crear productos que permitan al turista consumidor de la experiencia, realizar actividades dinámicas. Por tanto deberán buscarse estrategias para superar el momento actual, integrando los diversos atractivos turísticos ya sean patrimonios culturales o naturales que motiven el viaje a un destino específico.

Para Cuba el turismo es un sector de suma importancia debido a sus altos ingresos al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleos. Se hace destacar que desde el año 2004 se ha logrado la visita a la isla de más de dos millones de visitantes, cifra que ha sido superada sucesivamente, según la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). Durante el año 2010 arribaron al país 2.429.809 visitantes, que significan 81.469 más que en 2009, convirtiéndose en el año de mayor número de arribos al país, lo que significó un crecimiento del 3%. En diciembre 2010 se recibieron 247.515 visitantes, que representan un 0,6% más que en igual mes de 2009; un 6,0% más que en el mismo período de 2008 y un 17,3% superior al 2007. (ONE, 2010). Al cierre de diciembre del 2011 el turismo internacional registró un crecimiento del 3,5%. En los años 2011- 2012 pese a no alcanzarse los ingresos planificados por el turismo internacional ni la cifra prevista de visitantes extranjeros, nuevamente se imponen nuevos récords, al arribar 2 millones 850 mil, para un crecimiento del 4,9% en comparación con el año anterior, según la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) . Sin embargo en cuanto a ingresos, el país ha mostrado un decrecimiento en el orden del 8%, situación que llama al estudio y análisis de sus causas.

Los lineamientos 255, 256, 257 y 260 de la política económica y social del PCC valoran de manera significativa la incidencia del turismo en la economía cubana y respectivamente precisan:

“El objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista”.

“La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar, la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente”.

“Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio”.

“Crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de las modalidades: turismo de salud, marinas y náutica, golf e inmobiliaria, turismo de

aventura y naturaleza, parques temáticos, crucerismo, historia, cultura y patrimonio, convenciones, congresos y ferias, entre otras, incluyendo el estudio de las potencialidades en la costa sur”.

El destino Cuba es uno de los más visitados en el Caribe y el mundo, ocupando diez años atrás el lugar veintitrés según el número de arribos de turistas internacionales, cifra que ha sido superada en la actualidad alcanzándose el noveno lugar, con fuerte competencia de República Dominicana, Puerto Rico, Jamaica, entre otros. Uno de cada nueve turistas del Caribe visita Cuba y una de cada siete habitaciones que se venden en el Caribe es ocupada en la isla (Oficina Nacional de estadísticas Ministerio del Turismo, 2008; citado en Hernández; Marrero, 2011). Dentro de los atributos que definen el producto turístico cubano se encuentran extraordinarios atractivos naturales entre los que se destacan playas de incomparable belleza, sitios histórico-culturales con gran valor patrimonial, clima excepcional, seguridad, estabilidad político-social y una magnífica hospitalidad (Machado y Cuevas, 2007).

La provincia de Cienfuegos posee condiciones excepcionales para el desarrollo del turismo. Los resultados obtenidos durante el año 2012 indican la posibilidad real de crecer. En este ámbito, la ciudad de Cienfuegos, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, posee atractivos turísticos únicos en el país, muestra de ellos es El Club Cienfuegos.

En un estudio realizado en el año 2012 el 100% de los expertos (Tesis, Estudio del Ciclo de Vida del Producto Club Cienfuegos de Palmares. Propuestas para su dinamización, diplomante Ana Beatriz Álvarez Delgado, 2011-2012) coinciden en afirmar que el producto extrahotelero Club Náutico – Recreativo Cienfuegos se encuentra en fase de maduración por que los indicadores de resultados se incrementan de manera lenta pero sistemática, que significan importantes porcentajes en la actividad de ventas de la empresa. El producto manifiesta alta atracción turística por su ubicación y valores patrimoniales. En los momentos actuales no existe una total correspondencia entre las ofertas y la imagen del mismo (náutica y recreación). El 15 de julio del año 2012 se ampliaron las ofertas

en la instalación con la puesta en uso de la piscina, prestando el servicio de snarkbar.

A partir de los comentarios anteriores se comprende que al constituir una necesidad del país el aumento de los ingresos por concepto del turismo y si esto se logra mediante la diversificación de la oferta y el mejoramiento de la calidad, teniendo en cuenta la tendencia al incremento de turistas al territorio tanto por paquetes como por opcionales e individuales y si se atienden además las condiciones excepcionales del Club Cienfuegos como instalación turística y sus potencialidades, se podrán aumentar los ingresos por concepto de restauración y otras ofertas náuticas, teniendo en cuenta además la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

Mediante un estudio realizado se pudo identificar las principales deficiencias que intervenían en este resultado y proponer acciones comerciales que favorezcan el incremento de los niveles de ingresos.

El producto turístico Club Cienfuegos no tiene definida una estrategia de Comercialización que permita lograr mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos propuestos. Es imprescindible, por lo tanto, que se diseñe una estrategia de comercialización, sobre la base del mejoramiento del producto actual, en función de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, lo que permite definir el problema de la presente investigación: ¿Cómo mejorar la comercialización actual del producto Turístico Club Cienfuegos?

Siendo el campo de Investigación el Club Cienfuegos y el objeto de Investigación la actividad comercial del mismo.

Hipótesis:

Si se diseña una estrategia de comercialización, se logrará definir acciones para mejorar la comercialización del producto turístico Club Cienfuegos.

Trabajando a partir de la variable independiente: diseño de la estrategia de comercialización y la variable dependiente: mejoras en la comercialización del producto turístico Club Cienfuegos.

Quedan definidos como objetivos de la Investigación:

Objetivo General.

Diseñar la estrategia de comercialización del producto turístico Club Cienfuegos para el período 2013 - 2018.

Objetivos específicos:

1. Recopilar información teórica que permita elaborar el marco teórico conceptual para fundamentar la investigación.
2. Caracterizar el producto turístico Club Cienfuegos.
3. Diagnosticar la situación comercial actual del producto turístico Club Cienfuegos.
4. Elaborar la estrategia de comercialización para la instalación turística Club Cienfuegos.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se clasifica como cualitativa con carácter descriptivo. Se trabaja a través de métodos tanto teóricos como prácticos, haciendo uso de diferentes técnicas para ello: análisis y síntesis, la abstracción, inducción – deducción, la revisión bibliográfica, análisis documental, observación directa, entrevistas diferenciadas, matriz DAFO por impactos cruzados y trabajo en grupos. La investigación abarca dos ámbitos: el teórico y el práctico. En el orden teórico se logra realizar un análisis bibliográfico sobre el marketing y su aplicación a la actividad turística, además de los procedimientos existentes en cuanto a planes de marketing. En el orden práctico se logra mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, la obtención de un Plan de Marketing en la Instalación Club Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares de Cienfuegos para una correcta planificación de la actividad comercial. La estructura de la investigación estará conformada por:

Capítulo I. Se desarrollan los aspectos teóricos relacionados con el marketing turístico y las estrategias de comercialización para estos productos integrados, así como aspectos claves en el servicio gastronómico, recreativo y actividades náuticas.

Capítulo II. Caracterización de la Entidad objeto de estudio y diagnóstico del producto turístico Club Cienfuegos la situación actual de la instalación, incluye la

caracterización del inmueble y se describen los servicios que se prestan en la actualidad. Se precisa una matriz DAFO de donde se deriva la necesidad del diseño de una estrategia de comercialización.

Capítulo III. Contiene el diseño de la estrategia de comercialización y el plan de acciones comerciales relacionadas con el precio, la distribución, la promoción y la comunicación que permitan vencer en la competencia y consolidar su posicionamiento como producto náutico recreativo.

Además en el cuerpo del informe aparecen las conclusiones y recomendaciones asociadas a los resultados de la investigación; la bibliografía referida y consultada, bajo la norma Harvard, así como un grupo de anexos que complementan los aspectos considerados.

Materiales y Métodos.

Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento que se le dio a la literatura científica relacionada con el problema.

Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, en el diseño de la ficha del producto y en la determinación de las propuestas a realizarle al mismo.

Inducción – deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Análisis de documentos: a través de la revisión de balances económicos y financieros, la historia de la instalación y las encuestas aplicadas a los clientes.

Encuestas a especialistas a fin de medir las variables de la oferta y la demanda del producto turístico y para validar las propuestas de dinamización que se realicen.

Entrevistas a directivos y trabajadores para determinar las particularidades esenciales del producto y las propuestas de mejoras al mismo.

Técnicas y Herramientas:

Recolección de datos e informaciones.

Observación directa.

Cuestionarios.

Entrevista con especialistas, directivos y trabajadores.

Análisis cualitativos de datos y resultados.

Aportes de la investigación:

Los aportes esperados de la investigación se insertan en las soluciones locales y a nivel empresarial para la conformación del modelo económico socialista cubano que se propone en los lineamientos emanados del Congreso del PCC, de manera específica la presentación de la Estrategia de Comercialización para el Producto Turístico Club Cienfuegos que le permita a sus directivos la aplicación de acciones comerciales a corto, mediano y largo plazo encaminadas a dinamizar los indicadores comerciales y económicos de dicha instalación, asimismo, consolidar su posicionamiento en el mercado turístico regional.



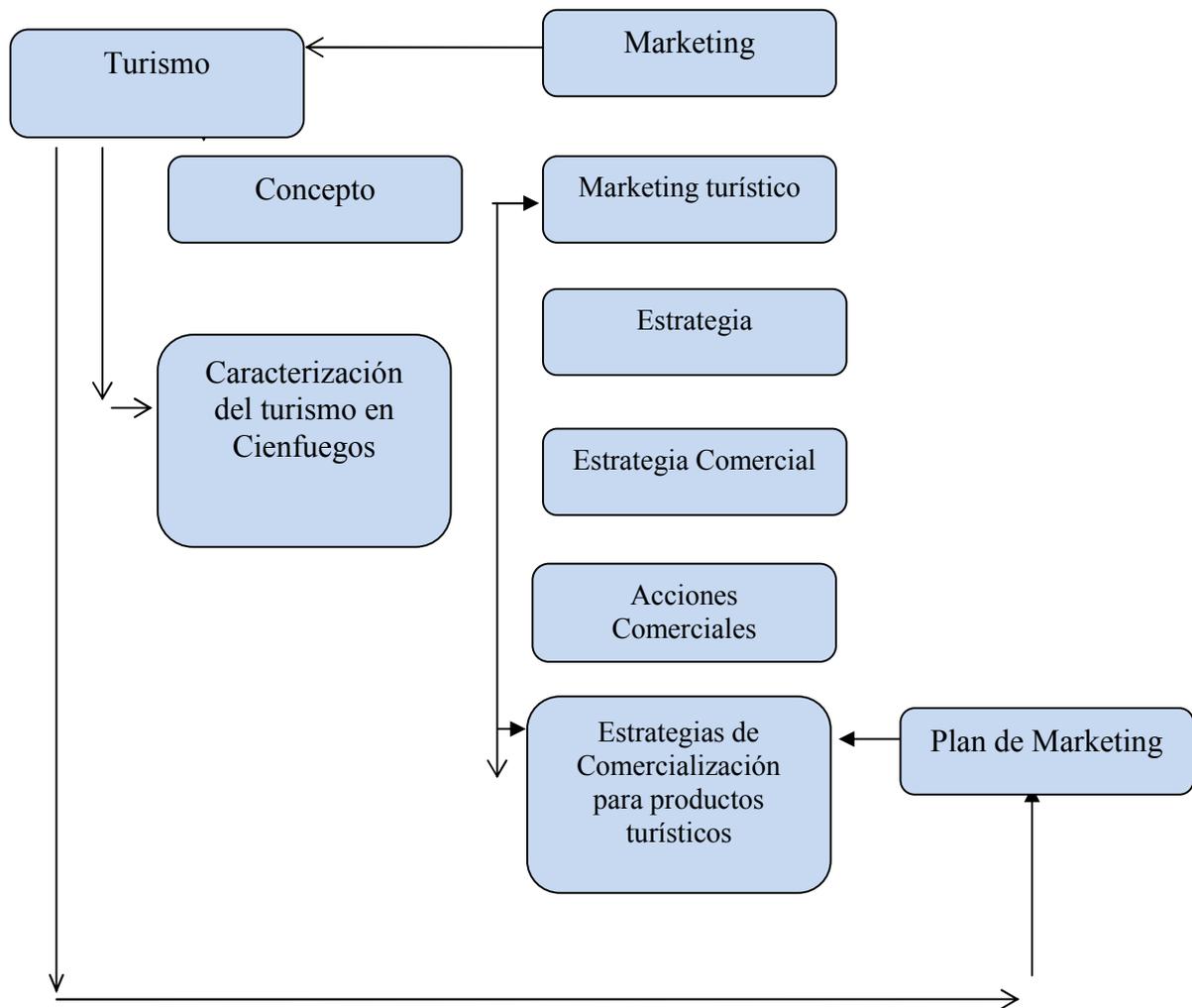
Capítulo I



CAPÍTULO I: EL MARKETING, HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA PLANEACIÓN COMERCIAL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS.

En el presente capítulo se abordan los conceptos y aspectos teóricos relacionados con los diferentes conceptos de turismo y la inserción del marketing turístico para la definición de las estrategias de comercialización que requieren los productos integrados, la lógica del mismo se explica en la Figura 1

Esquema para el marco teórico referencial.



Fuente: Elaboración propia

1.1 CONCEPCIONES ACERCA DEL TURISMO.

El Ocio y el Turismo no son conceptos nuevos que se reconozcan solamente en la sociedad de nuestros días; el ocio ha acompañado al sujeto social en todos los momentos históricos y, por supuesto, en el turismo, aunque sea un fenómeno que pueda ser considerado más reciente, ha estado presente, con mayor o menor intensidad, en distintas sociedades y diferentes momentos históricos. Se trata de dos fenómenos íntimamente interrelacionados entre sí y ambos con la realidad social concreta en la que se inscriben (Westwood, 1997).

El Turismo es la actividad social en que los sujetos hacen uso de su tiempo libre en acciones de conocimiento y disfrute del mundo que comparten con otros seres que habitan en diferentes regiones y países. Tradiciones y costumbres que caracterizan a diferentes sociedades, paisajes naturales en diferentes latitudes; distintas culturas y lenguajes que dan a nuestro mundo la dimensión y sentido de la existencia misma.

El origen de las palabras turismo y turista provienen del vocablo tour del latín tournus, que significa movimiento circular (tomar, circuito), se le llama así al viaje de ida y vuelta utilizando diferentes caminos. Con la palabra turismo se designó al viaje con regreso al punto de partida y se aplicaba al gusto de abandonar temporalmente el lugar de residencia, calificándose de turista a la persona que viajaba por su placer y de turismo al fomento de tales migraciones. (Caballero del Busto y Pons, 2004). El turismo surge como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación asociado al propio desarrollo de la economía mundial y sobre todo de los países desarrollados y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos (Quintana et al., 2005).

Existen infinidad de valoraciones acerca de qué consideramos como turismo; varios autores abordan este término como se evidencia en el Anexo 1.

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

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

Operadores Turísticos - tour operadores, agentes que participan en la actividad turística, en calidad de intermediarios entre consumidor final (turista, la demanda) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico...)

Turismo sustentable: atiende a la conservación de todos los recursos que existen en las zonas receptoras, de tal manera que la generación presente y las futuras tengan la posibilidad de disfrutar del hábitat y sus recursos.

Turismo alternativo: la satisfacción y el derecho y necesidad de las personas al descanso, la recreación y creación, forman parte imprescindible del fenómeno social del turismo, es en definitiva, la búsqueda de una nueva comunicación entre los individuos, el entorno natural y sociocultural existente.

1.1.1 DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO INTERNACIONAL EN CUBA.

La evolución del turismo internacional en Cuba ha transitado por diferentes períodos, estos pueden agruparse en tres grandes etapas: antes de 1959, de 1959 hasta mediados de los años 80 y desde ese momento hasta la fecha, de acuerdo con los autores (Ayala, 2001); (Fernández, 2006); (Quintana y otros, 2005); (Salinas, 2003); (Medina y Santamarina, 2004); (Abad y Gutiérrez, 2008).

La primera etapa se inicia a finales del siglo XIX cuando surgen los primeros hoteles en La Habana. Hacia los años '20 surgen corporaciones turísticas y aéreas. En la década del '30 decae el turismo, debido a la crisis económica mundial, y en los '40 por la Segunda Guerra Mundial, recuperándose en 1946.

A partir de 1952 se observa un auge turístico en La Habana y Varadero, se incrementan las instalaciones hoteleras y el 90% del mercado eran norteamericanos. El turismo se caracterizó por el auge del juego, la prostitución y los vicios.

Con el Triunfo Revolucionario se puede enmarcar el inicio de la Segunda Etapa. El flujo de turistas internacionales se desplomó, debido a las presiones de Washington, los demás países rompieron relaciones con la Isla, unido al recrudecimiento del bloqueo. Se nacionalizaron las instalaciones turísticas, se construyeron nuevas instalaciones y se fundó el Instituto Nacional de Turismo (INTUR).

Con el derrumbe del campo socialista se inicia una crisis en el país y la asociación entre entidades cubanas y extranjeras.

Tercera Etapa: A finales de los 80 cobra auge el turismo internacional y se desarrolla la red hotelera y extra hotelera. Al comienzo de los 90 el sector turístico fue uno de los pocos que creció ante la crisis y el recrudecimiento del bloqueo. El turismo se iría convirtiendo en el principal motor impulsor de la economía, con un desarrollo dinámico, recibiendo más de un millón de visitantes extranjeros al año.

El ataque terrorista del 2001 provocó la disminución de las llegadas, recuperándose a partir del año 2003. Entre los años 2003 al 2012, el turismo ha crecido paulatinamente, alcanzando casi 2 millones al año de visitantes y se prevé que

amente debido al cese de las restricciones de viaje a los ciudadanos cubano-americanos.

1.2 EL TURISMO EN CIENFUEGOS.

Cienfuegos, considerada por su belleza la joya arquitectónica cubana del siglo XIX, fundada por los franceses el 22 de Abril de 1819, única de su tipo en Cuba, ofrece un potencial náutico, una historia y una cultura, que le permite incursionar en la industria turística como un producto peculiar, (Oficina Nacional de Información Turística, Guía Cienfuegos), (XVII Forum de Ciencia y Técnica III Etapa, Propuesta de Estrategia Comercial para el destino turístico Cienfuegos, colectivo de profesores Escuela Hotelería y Turismo Cienfuegos MSc. Noel Pérez Rojas, MSc. Nereida Sebasco Aramendia, MSc. Elcy Echavarría Cruz, MSc. Magali Díaz Castañeda).

Se destaca por el perfecto trazado de sus calles, el refinamiento y buen gusto de las edificaciones del Centro Histórico, declarado Monumento Nacional en 1995 y en el 2005 Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Muestra al mundo sus encantos, como son, teatros e iglesias, la Casa del Fundador, la Catedral Nuestra Señora de la Purísima Concepción, el Teatro Tomás Terry y el Palacio Ferrer, así como el Parque José Martí, donde se levanta el único Arco de Triunfo existente en Cuba.

La ciudad tiene mucho más para mostrar, el Paseo del Prado, El Hotel La Unión, El Hotel Jagua, El Club Cienfuegos, los museos Histórico Naval y Provincial y los Cementerios de Reina y Tomás Acea, únicos de su tipo en el país.

Más alejados del centro aparecen la Fortaleza Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua y el Jardín Botánico considerado el más antiguo de América Latina, con colecciones únicas en el mundo.

Cienfuegos sienta sus atractivos turísticos en tres pilares básicos: La ciudad patrimonial, la bahía y su entorno y la naturaleza.

El Boulevard Cienfeguero es una vía peatonal que enlaza el Parque José Martí con el Paseo del Prado durante cuatro cuadras de tiendas, restaurantes, bares, galerías, centros nocturnos y otros centros de servicios, donde los visitantes pueden apreciar la belleza de nuestra ciudad.

La bahía de Jagua representa un recurso estratégico para los deportes náuticos en la región y en Cuba con sus 88 kilómetros cuadrados de superficie, que permiten conformar una pista acuática de una milla náutica, ideal para campeonatos internacionales y mundiales de lanchas rápidas y aquabikes. La playa de Rancho Luna, junto con el Hotel del mismo nombre es otro lugar donde arriban cada año gran cantidad de turistas.

Los fondos marinos invitan al buceo, con formaciones coralinas de baja y media profundidad en la Ensenada de Barreras y Las Playitas, mientras que a un avance hacia el fondo resalta un relieve abrupto acompañado de abundantes esponjas, gorgóneas y corales

El Escambray ofrece la oportunidad de practicar el ecoturismo, el senderismo, la observación de aves y fauna en general, baños tonificantes en piscinas naturales de ríos o cascadas El Nicho, localizado en lo intrincado de la montaña y con senderos que generalmente terminan en miradores naturales y cascadas de agua de hasta 25-30 metros de altura, es accesible por carretera.

1.3 MARKETING CONCEPTOS, SU FILOSOFÍA.

El marketing es un término inglés que ha tenido diferentes versiones en su traducción, utilizándose los términos de mercadeo, mercadotecnia y comercialización. El propio desenvolvimiento de las empresas en la última década ha demostrado que para tener éxito en los mercados cada vez más competitivos y de lento crecimiento, no solo basta con desarrollar un buen trabajo. La excelencia es lo que prevalece y la clave del éxito radica en que las empresas encuentren su público objetivo adecuado, y por tanto satisfacerlo mejor que la competencia (Caballero del Busto y Pons, 2004). Existen varias definiciones de marketing abordadas por diferentes autores tales como Kotler (1976) y (1992) autor de las obras más importantes escritas en este campo; Lambin (1991); Santesmases (1999); Asociación Americana de Marketing (AMA), 2004; Kotler, Bowen y Makens, (2004) y Muñiz, (2008) Anexo 2, se asume en la investigación la definición: “actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio, un proceso social y de gestión a través del cual los distintos

grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Kotler, 1976).

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

El marketing no es sólo de grandes empresas, como filosofía es aplicable a cualquier empresa independientemente de su tamaño. Colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de los productos o servicios, qué otros productos o servicios añadidos valorarían más y estarían dispuestos a adquirir e imbuir a todo el personal de la empresa de un espíritu y voluntad de servicio hacia los clientes, es algo que se puede hacer en cualquier empresa. Lo único que variará respecto a una empresa de grandes dimensiones será la cantidad de recursos disponibles para ello, lo cual influirá en el tipo de instrumentos que utilicen y en la forma concreta en que los combinen (Serra, 2003).

Para su estudio se compone por varias variables, ver Anexo 3, conformadas en Marketing Estratégico que estudia los factores que actúan de forma directa sobre la empresa y que forman parte del microentorno y macroentorno y el Marketing Operacional que invita a poner en marcha las herramientas precisas del Marketing Mix para alcanzar los objetivos propuestos (Machado y Hernández, 2007).

Marketing Mix

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

Product - Producto

Place - Distribución - Venta

Promotion - Promoción - Comunicación

Price - Precio

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

Distribución: su objetivo principal es poner el producto a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, es decir, incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a los servicios, facilitando de alguna forma su reserva por adelantado.

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

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

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

1.3.1 EL MARKETING TURÍSTICO.

El Marketing como disciplina reúne dentro de sí un conjunto de conceptos y técnicas en función de la comercialización de productos y servicios. El marketing parte, pues, de las necesidades y deseos del consumidor, y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad o empresa (Serra, 2005).

El Marketing Turístico identifica qué es lo que puede ofrecer el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de

oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. El Marketing Turístico, enmarca las empresas turísticas, teniendo en cuenta las particularidades de los productos y servicios turísticos. De este modo (Serra 2003) plantea que el 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 de comercialización. Varios son los criterios que, cada uno por separado, nos demuestran la importancia creciente del marketing en nuestra época, (Muñiz, 2008).

Según Milio (2004) el Marketing Turístico es “el conjunto de acciones cuyo objetivo es prever la demanda de bienes y servicios para obtener la máxima eficacia en su comercialización.”, asumiendo esta definición para el desarrollo de la investigación. Además analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

1.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

1. Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.
2. Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios.
3. La dialéctica de la empresa con su entorno.
4. La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzados, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse.
5. La mejor forma de insertar la organización a su entorno.

El término Estrategia es de origen griego, proviene de estrategia, se conoce como estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras:

stratos (ejército) y agein (conducir, guiar), pero no se hace su introducción en el campo económico y académico hasta el año 1944, con la teoría de los juegos.

La estrategia es una carrera hacia una posición ideal. La estrategia consiste en hacer concesiones al competir y en decidir qué no se hace. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que entraña todo un conjunto de actividades diferentes (Foro de internacionalización de la empresa).

1.4.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES.

En la práctica gerencial cubana la preocupación por las ventas, absorbe el enfoque hacia el cliente y de ahí una actitud gerencial que organiza y regula todas las acciones de la empresa, y solo después constituye un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten lograr la participación en el mercado y el posicionamiento. (Barreiro, 2002).

Las grandes empresas comenzaron a prever y organizar de forma más sistemática el crecimiento y la diversificación de sus actividades después de la Segunda Guerra Mundial y solo a comienzo de los años sesenta empezó el desarrollo de la planificación de las mismas.

Esta planificación, que se le conoció luego como, planificación empresarial, se introduce en el campo de la teoría del management en el año 1962 como la determinación conjunta de los objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas por Alfred Chandler y Kenneth Andrews.

La definición de estrategia ha evolucionado para adaptarse al dinamismo del ámbito empresarial, varios autores han precisado que:

Tabatorny y Jarniu, 1975: Estrategia, Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

H.Igor Ansoff 1976: Estrategia, Dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Charles Hoffer y Schendel, 1978 Características básicas del match que una organización realiza con su entorno".

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en el año 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

K. J. Halten, 1987: Proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

H. Koontz, 1991 Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Steiner, 1991: planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Porter, 1992: La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

G.Morrissey, 1993: Dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Menguzzatto y Renal, 1995 La estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

Como puede apreciarse en estas definiciones, la estrategia permite establecer los propósitos de la organización en término de sus objetivos a largo plazo a partir del análisis de sus capacidades internas proporcionándole al mismo tiempo un patrón de decisiones, coherente, unificador e integrador, con vistas a elevar la efectividad de su gestión garantizando una interacción con el entorno y el logro de los resultados deseados.

En el proceso de comercialización se dan, por un lado, las demandas de los consumidores, reflejadas: en el mercado, y, por otro, los: productos y servicios que la empresa pone a disposición de este mercado, ya sea directamente o a través de intermediarios. En este proceso de comercialización, raramente una empresa actúa sola; existen toda una serie de empresas que ofrecen productos sustitutivos o similares: son los competidores. El proceso de comercialización se desarrolla, por otra parte, dentro de un entorno que, en la actualidad, es muy dinámico y que influye en el desarrollo de la estrategia comercial de la empresa.

En ese sistema comercial existen una serie de elementos que no son controlables por la empresa: son los competidores, el mercado y el entorno. Los suministradores e intermediarios pueden considerarse, en distintos grados, no controlables tampoco.

La orientación al marketing supone concentrarse en el enfoque de demanda, en los conceptos de mercado y producto - mercado. La identificación de éstos constituye la base de la actuación del marketing estratégico, apoyado en el análisis sistemático y permanente de las necesidades de los clientes y la empresa, así como una reflexión sobre la situación actual del mismo y su evolución, todo con el objetivo de detectar las posibles oportunidades de actuación. Para lograr un mejor trabajo en la formulación y definición de estrategias, es conveniente establecer un ámbito de relaciones entre los tres elementos claves: mercado, producto y competencia. Esto determina en gran medida que los autores consultados coincidan en definir como opciones estratégicas de las empresas: de crecimiento y consolidación, estrategias de cobertura de mercado y estrategias competitivas, además de considerar estrategias específicas relacionadas con la mezcla de marketing.

Para conseguir los objetivos se debe trazar un camino, este camino son las estrategias, que pueden ser muy diversas. Un objetivo puede tener más de una estrategia.

Genéricas (de Porter): en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al cual se dirige la empresa (todo el mercado o tan sólo algunos segmentos). De esta forma, determina tres clases de estrategias genéricas.

Diferenciadas: La empresa centra sus esfuerzos en aspectos o atributos de su oferta que son valor para el mercado.

Líder en Costo: Intenta conseguir los costos más bajos mediante productos a gran escala de la oferta diferenciada.

Especializadas: La empresa se concentra en uno o dos mercados concretos en los cuales puede tener alguna ventaja competitiva.

Llevando estas a través de una matriz:

Mercado Total	Poder del mercado	Productividad
	Diferenciales	Líder en costo
Segmento	Especialización	

Fuente: Antoni Serra, Marketing Turístico 2003

Estrategias de crecimiento

Si el objetivo es el crecimiento o expansión del negocio, éste puede conseguirse de la forma siguiente:

Crecimiento intensivo. La empresa puede intentar identificar oportunidades para conseguir este crecimiento dentro de los propios negocios actuales, tratando de incrementar el volumen de negocio pero sin salirse de las actividades que constituyen, básicamente, su negocio. Esto puede conseguirse bien desarrollando nuevos productos, o expansionándose hacia nuevos mercados. La combinación de las dos alternativas nos determina cuatro posibilidades de crecimiento intensivo que se recogen en la matriz de Ansoff.

La empresa puede intentar incrementar el volumen de negocio, tratando de obtener una cuota de mercado mayor para sus productos en sus mercados actuales.

Puede considerar la posibilidad de identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales.

Puede considerar si puede desarrollar nuevos productos turísticos que sean atractivos en los mercados actuales.

Revisar si existen oportunidades de nuevos productos para nuevos mercados.

Se puede lograr mediante la matriz de Ansoff

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos
Nuevos mercados	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

Fuente: Antoni Serra, Marketing Turístico 2003

...Según la actuación de las empresas frente a las competencias Kotler establece 4 tipos de estrategias

Estrategia de líder. El líder en un producto-mercado es el que ocupa una posición dominante, reconocida por sus competidores. El líder se enfrenta a tres retos:

- Desarrollar o estimular la demanda genérica del mercado.
- Proteger su cuota de mercado.
- Ampliar, si es posible, su participación de mercado.

Estrategia del desafiador («retador», «aspirante»). Es el que no domina el mercado-producto y quiere alcanzar o sustituir al líder. Para conseguirlo trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Puede plantear el incremento de ventas atacando a la empresa- líder directamente o bien ganar cuota de mercado a otras empresas de su tamaño o menores. Puede planificar su ataque de forma frontal (utilizando las mismas armas que el líder) o bien buscar movimientos menos arriesgados (ataques laterales) que consisten en centrarse en los puntos débiles del competidor, por ejemplo: dificultades financieras o de otra índole. También puede centrarse en aquellas zonas donde la posición de la empresa líder es

menos fuerte o en aquellos segmentos de mercado en que tiene una menor implantación.

Estrategia del seguidor. El seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones con las de la competencia: se adapta a lo que hacen los otros más importantes. No ataca al líder, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata, igual que el líder, de desarrollar la demanda genérica, pero tiende a concentrarse en aquellos segmentos en que posee una mayor ventaja competitiva.

Estrategia de especialista. El especialista es una empresa pequeña que se concentra en un segmento o en unos pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un «nicho» en el que pueda tener una posición de dominio y no pueda ser atacado por la competencia.

La implantación de la estrategia o estrategias elegidas requiere el diseño de acciones específicas de marketing operativo para un período determinado. En este sentido, los cuatro instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y promoción) han de integrarse y coordinarse de forma que permitan la consecución de los objetivos fijados. Además debe procederse a la asignación de los recursos necesarios para llevarlas a cabo (elaboración de un presupuesto comercial). Asimismo se requiere una estructura organizativa adecuada, no solamente en lo que se refiere al departamento de marketing. Una estrategia de marketing puede fallar debido a numerosos factores (sobrestimación de la demanda potencial del mercado, producto que no satisface realmente una necesidad, etc.), pero uno de los factores causantes puede ser la existencia de problemas en la estructura de la organización.

A medida que se toman decisiones y se llevan a la práctica acciones concretas de marketing, la empresa necesita evaluar y controlar los resultados para estar segura de que se van cumpliendo los objetivos fijados. Esta evaluación y control tendrían que ser permanentes, dado que el mercado y el entorno cambian a medida que transcurre el tiempo. Si se detectan desviaciones importantes, han de analizarse las causas y se han de tomar las acciones correctoras necesarias. Esto puede implicar, en la mayoría de casos, tan sólo cambios singulares en determinados programas de marketing-mix. Pero, en el caso extremo, puede suponer, incluso, volver a rehacer

todo el proceso, analizando de nuevo la situación, alterando los objetivos, cambiando de estrategia y diseñando nuevas acciones operativas.

Para la presente investigación el autor asume las definiciones de estrategia dadas por Antoni Serra por considerarlas adecuadas al objeto de estudio en cuestión.

1.4.2. LA MEZCLA DE MARKETING.

Las únicas variables controlables por la empresa en el proceso de comercialización son:

- ¿Qué producto <>servicio ofrece al mercado?
- ¿Qué precio?
- ¿Cómo lo distribuye?
- ¿Como lo promociona?

Son los denominados instrumentos del marketing.

(McCarthy, 1960) desarrolla su reconocido modelo de las 4 "P's", hito que revolucionó la forma de analizar la función de marketing dentro de la empresa; Mix de marketing: Producto, Precio, distribución y comunicación.

Uno de los principales conceptos de la mercadotecnia moderna, es el desarrollo de la mezcla de mercadeo; ésta es un conjunto de variables controlables del sistema de mercadotecnia que desarrolla una empresa para crear la respuesta que desea en su mercado meta. La meta de esta mezcla es la de maximizar las ventas y utilidades buscando una combinación efectiva y eficiente de sus componentes (el producto, su precio, su plaza y promoción), elementos que son indivisibles al trabajar en conjunto y concordancia.

Según (Stanton, 1995) "La mezcla de mercadeo es la combinación de cuatro elementos (producto, estructura de precios, sistema de distribución y actividades promocionales) que sirven para satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta de una empresa y, al mismo tiempo, alcanzar sus objetivos de marketing."

De lo anterior, se desprende que cada una de estas variables por sí misma no lograría satisfacer las necesidades del consumidor, lo que implicaría el no cumplimiento del mayor objetivo del mercadeo (satisfacer las necesidades del

consumidor), la combinación o buena mezcla como su nombre, lo indica, es el ingrediente más importante para poder desarrollar la labor del mercadeo.

- El producto

Un producto se desarrolla con relación a la satisfacción de las necesidades del consumidor, por ello se dice que un producto es todo aquello que satisface una necesidad, abarca desde objetos físicos hasta ideas e incluye todas las características tangibles y no tangibles.

Según (Tawfik, 1987):

"Para el responsable de mercadotecnia, un producto es un bien que, además de características técnicas, tiene características psicológicas; es decir posee una imagen y ciertas particularidades que lo distinguen de los demás productos. Dicho producto debe de estar adaptado a las necesidades y los gustos de los consumidores, y por tanto debe identificarse con un segmento del mercado."

El producto o servicio no es solo aquello que se tiene frente a la vista para darle un uso, sino, que son una serie de características que conforman lo que el consumidor desea. Un producto o servicio que no satisfaga la condición básica de una necesidad está destinado a desaparecer.

Cada producto individual que se ofrece al cliente debe verse en tres niveles: el producto esencial (es el beneficio o servicio básico que ofrece el producto), el producto real (nivel de calidad, peculiaridades, estilo, nombre de marca y empaque), y el producto aumentado (es el producto con beneficios y servicios adicionales).

El producto se puede clasificar según:

Durabilidad: se clasifican en bienes duraderos, no duraderos y servicios.

Bienes de consumo: se clasifican según los hábitos de compra de los clientes, en bienes de uso común, de comparación, de especialidad, y bienes no buscados.

Bienes industriales: se clasifican según su costo y la forma en que entran en el proceso de producción (material y partes, bienes de capital y suministros y servicios).

-El precio

Por precio debe entenderse no solamente la cantidad de dinero que un consumidor paga por adquirir un producto o utilizar un servicio, sino también el tiempo, esfuerzo y molestias, necesarios para obtenerlo o involucrados en su disfrute.

El precio tiene una influencia decisiva sobre los ingresos y beneficios de la empresa, de ahí que su correcta gestión tenga una importancia primordial, sobre todo teniendo en cuenta que su modificación es relativamente fácil. Esto es especialmente importante en las empresas turísticas, donde la gestión del binomio demanda - capacidad es fundamental por su incidencia en la cuenta de resultados.

Pero el precio también puede tener un impacto significativo sobre la imagen del producto: muchos consumidores (que no disponen de información perfecta) tienden a asociar precio alto con calidad, y viceversa, precio bajo con menores niveles de calidad.

Existen múltiples factores condicionantes en la fijación del precio a los productos y servicios turísticos: el tipo de mercado, el nivel de competencia, la fase-del ciclo de vida en que se encuentra el producto; los objetivos de la empresa, la respuesta-de la demanda a corto plazo, etc.

Con respecto al precio, la dirección comercial debe tomar una serie-de decisiones relativas a:

a) Costos, márgenes, descuentos. La empresa debe analizar los costes de producción y/o comercialización, considerar los márgenes de beneficio que quiere obtener y los descuentos a aplicar en función de la cantidad comprada, temporada, forma de pago, etc. Obviamente, todas estas decisiones deben tomar en consideración las características del mercado y la competencia en cada momento dado, así como el resto de factores influyentes del entorno.

b) Fijación del precio a un porcentaje del producto. El precio de un producto individual puede fijarse, básicamente, en función de tres criterios: sobre la base de su costo, según los precios establecidos por la competencia o en función de la elasticidad (grado de sensibilidad al precio) de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

c) Fijación de precios a una línea de productos. Los criterios a la hora de fijar el precio a una línea de productos suelen variar. Si lo que se persigue es maximizar el beneficio conjunto de la línea, deben considerarse las elasticidades cruzadas entre los distintos productos que la integran, es decir, las repercusiones que la modificación del precio de un producto tiene sobre la demanda de los restantes. En las empresas turísticas suele ser frecuente la existencia de elasticidades cruzadas significativas. Con un ejemplo sencillo observamos que, una ligera reducción de los precios de las habitaciones de un hotel puede provocar un incremento significativo de los niveles de ocupación, y esta, una mayor presencia de clientes, lo cual puede incrementar significativamente las ventas en las áreas de restauración y el bar, donde los márgenes comerciales pueden ser más amplios.

- La distribución

La distribución en turismo tiene como misión facilitar al potencial cliente la posibilidad de efectuar reservas. Las decisiones sobre distribución, suelen ser decisiones a largo plazo y no son fácilmente reversibles. Existen una serie de factores condicionantes, tales como las características del producto y el mercado, los recursos disponibles por parte de la empresa, las formas más habituales de distribución dentro del sector, etc., que la empresa debe evaluar dado que limitan las posibilidades de elección del canal de distribución.

Las formas de distribución evolucionan constantemente, básicamente por el impacto de las nuevas tecnologías y los cambios en los costes, lo que obliga a la empresa a seguir de cerca dicha evolución, puesto que de ella pueden derivarse oportunidades o amenazas. Las decisiones relativas a la variable distribución implican el diseño y puesta en práctica de decisiones relativas a:

a) Canales de distribución. Seleccionar el canal de distribución, la modalidad de distribución, la determinación del número, localización, dimensión y características de los puntos de venta, etc.

b) Merchandising; Es el conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el propio punto de venta. Incluye acciones relativas a la presentación de material promocional y su disposición en las estanterías, la

ambientación del local. Las acciones de merchandising tienen una importancia primordial para el éxito del establecimiento detallista.

c) Marketing directo: Supone la relación directa entre oferente y consumidor, con la consiguiente ausencia de intermediarios. Los avances tecnológicos, particularmente los relacionados con la telemática, amplían de forma considerable las posibilidades de esta forma de distribución en turismo. Son ejemplos de marketing directo: el comercio electrónico a través de Internet, las ventas a través de la televisión, la venta mediante máquinas expendedoras, las centrales de reservas propias, etc.

- La promoción

Engloba todo el conjunto de actividades que tratan de comunicar la existencia y beneficios de un determinado producto turístico y persuadir al consumidor para que lo compre. Puede intentar también crear una buena imagen de la empresa o destino e incrementar su notoriedad. La promoción es una combinación de las siguientes actividades o instrumentos:

a) Publicidad. Supone la transmisión de información sobre los productos o de la empresa a través de medios de comunicación de masas. Implica la toma de una serie de decisiones relativas al mensaje a transmitir; la determinación del público objetivo al que se quiere hacer llegar el mensaje, los medios de comunicación a emplear, los soportes específicos dentro de cada medio, el proceso de disseminación de la información, entre otros.

b) Relaciones públicas. Persiguen, en general, conseguir una imagen favorable del producto, la empresa o el destino, a través de la generación de comunicados y noticias favorables en los medios de comunicación, el patrocinio de determinadas actividades culturales, deportivas, etc.

e) Venta personal. Supone la utilización de vendedores propios para la promoción y venta e implica la toma de toda una serie de decisiones de «dirección de ventas», tales como la configuración de los equipos de vendedores, la determinación de su tamaño, el diseño de zonas de venta y su asignación a los distintos vendedores, la planificación de visitas, etc., así como la selección, formación, motivación, supervisión y remuneración de los vendedores.

d) Promoción de ventas. Aquí se incluyen todas aquellas actividades, no canalizadas a través de medios de comunicación de masas, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Los públicos objetivo a los que pueden ir destinadas son los consumidores, los vendedores, los intermediarios y los prescriptores.

1.4.3. PLANES DE MARKETING EN EL SECTOR TURÍSTICO: IMPORTANCIA.

Toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, cabe preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan. La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene como fin el desarrollo de programas de acción para conseguir los objetivos de marketing de la organización, formalizándose estos programas en un plan (Serra, 2003). Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro, siendo el plan de marketing la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva (Muñiz, 2008).

Los planes de marketing en el sector turístico se han convertido en una parte integral de los procesos de planificación estratégica ya que esta tiene como finalidad anticiparse y responder a los cambios del entorno, tratando de mantener la empresa u organización turística adaptada de forma óptima y continua para que pueda aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten y los recursos internos que puedan proporcionarle una ventaja competitiva. El plan de marketing es por tanto, el resultado de la planificación comercial que se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa. De acuerdo con Muñiz (2008) el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas, sino el fruto de una planificación constante con respecto al producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado, tomando como definición la propia de este autor.

La elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan

los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Muñiz, 2008)

Trabajar sobre la base de un plan de marketing trae consigo numerosas ventajas para cualquier empresa principalmente en el sector turístico (Muñiz, 2008; citado en Hernández, 2010): Permite obtener un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.

Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.

Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la dirección general, evitándose las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.

En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir desfases económicos.

Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que evitaremos desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.

Se sustituyen los supuestos por el análisis real de la situación.

1.4.4. ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Se hace necesario el análisis de diferentes procedimientos científicamente fundamentados para la elaboración e implementación de planes de marketing pues como anteriormente se señaló para las empresas turísticas llevar a cabo una gestión comercial adecuada y efectiva es de suma importancia la aplicación de planes de marketing, que permitan la orientación apropiada al mercado y a su vez el establecimiento de estrategias para el logro de las metas y el éxito comercial de la empresa. En la bibliografía analizada se encontraron procedimientos propuestos por diferentes autores, estudiados y analizados de manera muy puntual en la tesis "Propuesta de plan de Marketing para La Sucursal Marina Marlin, Cienfuegos, de la diplomante: Liatne Castellón Castellón Santa Clara 2010 y que por su importancia y ajuste a la presente investigación referenciamos a continuación.

Serra (2003), *plantea* que el plan de marketing consta de tres etapas o fases respondiendo a las preguntas ¿Dónde estamos ahora?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo llegaremos allí? constituyendo como fase I el análisis de la situación externa e interna mediante un diagnóstico, la fase II la definición de los objetivos, fase III el desarrollo de acciones estratégicas y tácticas así como su posterior implementación y control Anexo 4.

Kotler, Bowen y Makens (2004), *sumario*, conexiones y relaciones con otros ámbitos de la empresa, análisis y previsiones sobre los factores del entorno, segmentación y público objetivo, objetivo y cuotas de ventas del próximo año, planes de acción estratégicos y tácticos, recursos para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos, control del marketing, presentación y promoción del plan y preparación para el futuro Anexo 5.

Iglesias et al. (2007), *establece* cinco fases analítica, estratégica y operativa. Partiendo de una investigación de mercado, análisis de la situación interna y externa, análisis DAFO, formulación de estrategias del mix de marketing así como la valoración económica y control a pesar de no incluirse estas dos últimas por el autor en el esquema del Anexo 6.

Cooper et al (2007), *se elabora* dándole respuestas a las preguntas ¿Qué es lo que queremos?, ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo llegamos hasta allí? y ¿A dónde hemos llegado? Anexo 7.

Muñiz (2008), *análisis* de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto y plan de control Anexo 8

Caja de herramientas (2010), *sumario ejecutivo*, diagnóstico mediante el análisis de situación, análisis estratégico, marketing operativo, presupuesto y control Anexo 9 ,

Hernández (2010), *propone* un procedimiento que contiene las fases: analítica, estratégica, operativa; control y seguimiento partiendo de un análisis de la situación mediante un diagnóstico, el establecimiento de objetivos y estrategias del mix de marketing, plan de acción, mecanismos de control así como la implantación y el seguimiento, muy particulares para el sector hotelero Anexo 10.

En el análisis comparativo realizado a los diferentes procedimientos, mediante criterios establecidos Anexo 11, se concluye: el 57 % de los autores manifiestan que el plan de marketing requiere de un sumario ejecutivo donde se resuman los aspectos fundamentales del mismo; todos los autores coinciden en la necesidad de un análisis de la situación interna y externa; el 85% considera el análisis estratégico mediante el uso de herramientas (análisis DAFO); el 100% de los autores concuerdan en el establecimiento de los objetivos estratégicos, las estrategias del mix de marketing requiriendo de un presupuesto, control y seguimiento; el 85% plantean la elaboración de un plan de acciones; solo un autor plantea la necesidad de establecer un posicionamiento para la entidad y sus ventajas competitivas para la posterior formulación de las estrategias. A partir del análisis anterior se asume por el autor el procedimiento establecido por Iglesias et al. (2007) para la propuesta de plan de marketing en la investigación presente ya que es uno de los más abarcadores y parte de las ventajas competitivas, el posicionamiento deseado de la entidad y el público objetivo para el establecimiento de las estrategias y acciones según las variables del mix de marketing.



Capítulo II



CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO TURÍSTICO CLUB CIENFUEGOS. PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.

En el presente capítulo se realiza la caracterización actual de la entidad objeto de estudio, perteneciente a la UEB Recreación y Naturaleza de la empresa Palmares de Cienfuegos. Para realizar la misma, el autor se basó en la revisión de documentos y estadísticas que obran en la Empresa, la observación directa del autor y entrevistas a especialistas. Este análisis permitió identificar los principales problemas de comercialización, determinar las fortalezas, debilidades, las amenazas y oportunidades del entorno y conformar la matriz DAFO de la instalación y valorarla a partir de la técnica de impactos cruzados.

2.1. CARACTERIZACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO TURÍSTICO “CLUB NÁUTICO - RECREATIVO CIENFUEGOS”.

El 31 de Agosto de 1920 fue inaugurado El Club Cienfuegos, perteneciente a la UEB Recreación y Naturaleza de la empresa Palmares de Cienfuegos, ubicado en Calle 37 S/N e/c 8 y 12, Punta Gorda Cienfuegos. Inmueble ecléctico de 2 niveles con planta baja; coronado de dos torres rematadas en cúpulas bellamente decoradas y volcado hacia el mar a través de terrazas, la misma ocupa amplias áreas exteriores con más de 150 metros de litoral costero. En este lugar radicaba una sociedad de reconocido prestigio por sus éxitos en deportes náuticos a la que sólo podían pertenecer personas acomodadas económicamente y verdaderos aristócratas, el promedio de socios sobrepasaba de los 500. Entre las actividades más sobresalientes que se desarrollaban en la instalación se encuentran las tradicionales regatas nacionales que se celebraban anualmente y a las que asistían personas de todo el país y del extranjero. Los eventos que se celebraban aquí siempre se caracterizaban por la elegancia y el confort.

El Club Cienfuegos es una de las instalaciones más importantes de la Empresa. Es un espacio reservado para el disfrute del más amplio, heterogéneo y exigente mercado, sus más de diez servicios se integran para grabar en los clientes una experiencia inolvidable. La majestuosidad de su edificio principal permite la diversión de un niño, la recreación de un adulto, la inspiración de una pareja o el

placer de una reunión familiar y en el mismo tiempo, sin interrumpir su disfrute, pueden estar desarrollándose la presentación de un producto, una cena de negocios, un evento cultural, deportivo o recreativo, el cóctel de un banquete, o el brindis de una pareja de recién casados.

Misión del Club Cienfuegos: Ofrecer, sobre la base de un producto turístico integrado, opciones náuticas, recreativas, culturales, y gastronómicas a una diversidad de clientes, distinguiéndose por la calidad de los servicios que permitan la plena satisfacción de sus expectativas.

Visión del Club Cienfuegos: Ser la Unidad Extrahotelera líder en el territorio centro - sur de Cuba por la diversidad, exclusividad y excelencia de las ofertas y servicios recreativos y gastronómicos. Constituir la sede permanente de todos los eventos náuticos que se realizan en la región.

La Instalación cuenta con su logo de identificación propia que lo distingue como un producto auténtico dentro del sector del turismo Anexo 12.

2.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA.

Actualmente se define la oferta turística “Club Náutico Recreativo Cienfuegos” como un producto altamente diferenciado, único en el destino y en la región central del país, esencialmente recreativo y gastronómico, que se desarrolla en un ambiente mariner, se destaca de los demás por el alto valor patrimonial y arquitectónico y por su ubicación geográfica. Ofrece al turista nacional e internacional una gama de actividades recreativas y gastronómicas en esencia vinculadas a la historia y trayectoria náutica en Cienfuegos. Se accede por la vía terrestre con buen estado de la señalización vial y turística, se encuentra enclavado en la zona de Punta Gorda, lugar turístico por excelencia.

Todos los productos vinculados a la instalación incluyendo el uso de atractivos se crean sobre un espacio geográfico, lo que utiliza para su relación directa con la comercialización, dado que los clientes viajan a un lugar o destino turístico, posee un amplio conjunto de atractivos capaces de satisfacer necesidades de uno o varios segmentos de mercado. Ofrece un producto concebido para adultos, para familias, para viajes de incentivos y bodas. Capacidad de carga: 393 personas por hora en el

área recreativa y en el área gastronómica 570 en cada horario de servicio. En la noche, 300 personas en el Área de Fiestas.

Entre los servicios actuales se distinguen entre otros: Restaurante Café Cienfuegos, ubicado en el tercer nivel, considerado un espacio de gran confort, con un diseño eminentemente clásico, posee una vista extraordinaria hacia la ciudad y el mar, el cliente deleita los platos más exquisitos de la cocina internacional, el salón cuenta con una capacidad de 120 pax, ofreciendo servicio todos los días.

El restaurante Marinero ubicado en el primer nivel, le ofrece al visitante una variada oferta de comida cubana e internacional, y presta servicio buffet, el salón tiene una capacidad de 240 clientes y en el pasado 2012 se le creó un área anexa de 120 clientes utilizando el antiguo Bar Verde para agilizar el servicio.

En la Terraza o Sala fiesta, se prestan servicios gastronómicos y además se puede apreciar desde la misma, la práctica de actividades náuticas y una puesta de sol insuperable.

En áreas del lateral izquierdo, de frente a la bahía y con excelentes visuales, se encuentra la piscina, de reciente inauguración, con una capacidad de carga de 250 personas, posee Snack Bar que ofrece servicio de comidas ligeras y bebidas. En el mismo perímetro se encuentra el parque recreativo, con varias opciones para la recreación y el divertimento, entre los que se destacan los carros locos, botes chocones, go kar, billar, simulador, y una cancha de tenis.

De manera total, el Club Cienfuegos tiene una capacidad de acogida de 1180 personas simultáneamente y está en condiciones de brindar servicios diferenciados para disímiles grupos a la vez, lo que sin lugar a dudas constituye una fortaleza competitiva. Anexo 13

Completan la oferta otros servicios como tienda turística, galería expositiva en el lobby, que les permite a los clientes el disfrute placentero en la instalación.

Entre la oferta de gastronómicos, se destacan los siguientes:

Tabla 1: Oferta gastronómica del Club Cienfuegos.		
Restaurante	Eventos	Oferta en uso
Marinero	Mesa buffet Servicio de recepción	Servicio a la carta con comida marinera Cienfueguera. Servicio plateado para grupos de AAVV Servicio de buffet para grupos de AAVV
La terraza	Sala Fiesta Servicio de recepción	Servicio a la carta para grupos de AAVV Servicio de alimentos ligeros.
Café Cienfuegos	Servicio de Banquetes Servicio de recepción Show cooking	Servicio a la carta de cocina internacional. Servicio contratado para grupos de Incentivos y FAM de AAVV Servicio de vinos y habanos Servicio de Bar Servicio a la francesa con carro auxiliar. Cenas especiales
Parque Recreativo	Aparatos mecánicos y electrónicos Kiosco Cancha de tenis	Servicio de bebidas y confituras. Actividades recreativas.
Piscina	Show Náutico y Animación Servicios de Snack Bar	Servicio de animación Servicio de alimentos ligeros. Servicio de cenas promocionales.

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2. VALORACIÓN DE LA VARIABLE PRECIO.

Los clientes que recibe el Club Cienfuegos no vienen motivados por el precio, sino, en su gran mayoría son contratados por agencias y tour operadores los que aportan más y son de gran importancia económica.

Las afectaciones en los costos no se consideran riesgos de cobro en el pago, en el caso de los grupos se realiza a través de las agencia por cheques y Boucher y para el caso de los clientes libres se acepta el pago en efectivo y tarjetas de crédito o cheques. Actualmente los precios de los servicios en la instalación son altos

2.1.3. VALORACIÓN DE LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN.

En estos momentos existe una comunicación acertada, la misma se realiza de forma independiente y aunque se han logrado resultados, se debe trabajar aun más en este sentido con el objetivo de realizar más acciones comerciales que sitúen a la instalación como única de su tipo, no obstante se realizan acciones comerciales en los mercados Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, Canadá, España, y México.

Las principales acciones comerciales que se realizan son:

Publicidad: Se ha colocado información en distintos medios masivos de comunicación, como: Revistas y periódicos, Programas de televisión, Emisoras radiales, Distribución directa, Guía turística, Internet, cuenta con su propio logo de identificación.

Promoción: Visitas directas de representantes de ventas de los TTOO, ofertas de cenas especiales que se promocionan en agencias de viajes relacionadas con fechas conmemorativas como reducción de tarifas, entre otras.

Relaciones Públicas: Servicios de primer nivel a presidentes, ministros, servicios gastronómicos a personalidades, donde los gastos se sufragan por parte de la Empresa. Se realizan eventos de carácter nacional e internacional, entre las que se destacan: Lanzamientos de nuevos productos ejemplo cigarro, rones, vinos, etc.

En la actualidad la instalación no cuenta con un presupuesto propio para la promoción de actividades, eventos etc. Con un estudio realizado de una serie estadística 2009-2012, se muestra los clientes atendidos tanto de manera individual como organizados por agencias. En el mismo se refleja un crecimiento estable del

arribo de turistas al Club Cienfuegos, estos resultados se muestran en la siguiente tabla, mostrados más ampliamente en el Anexo 14.

Tabla 2: Estadísticas del turismo que arribaron al Club Cienfuegos.

Indicadores		2009	2010	2011	2012
Total de turistas	Pax	89231	95165	117703	133017
	Tasa crec.	1.049	1.067	1.24	1.13
Turistas de agencias	Pax	27376	26161	32434	40837
	Tasa crec.	0.95	0.96	1.24	1.25
Turistas individuales	Pax	61855	69004	85268	92180
	Tasa crec.	1.097	1.116	1.24	1.08

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Palmares

En cuanto a este indicador se observa también un cambio en su composición al ocurrir un incremento del 69% de los turistas individuales y el 31% de los turistas contratados por AAVV. Cubanacán es la más representativa, significando el principal emisor de clientes por años, seguida de Cubatur y Havanatur, ambas demostraron crecimiento con respecto al año 2011. En el Anexo 15 se muestra una serie desde el año 2009 hasta el 2012, la cual refleja los Ingresos en cuc de las agencias de viajes. La siguiente tabla muestra el seguimiento realizado por el autor a los principales resultados económicos del Club Cienfuegos durante el período 2006-2012, se comprueba que en el año 2012 existe un incremento de los ingresos en divisa del un 44 % con respecto al año 2011 lo cual está dado por la puesta en marcha de la piscina lo anterior se muestra en la tabla 3, el comportamiento de los restantes indicadores se refleja de forma gráfica en el Anexo 16.

Tabla 3. Ingresos Club Cienfuegos en Divisa

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos	699422,87	696378,19	599006,23	638052,10	560733,34	588022,79	847363.63
Costos	173336,24	193764,94	176238,83	179212,00	165205,67	187515,79	267116.76
Gastos	141103,88	146984,20	208167,13	256968,35	208041,46	192189,48	253086.25
Utilidad	384982,75	355629,05	214600,27	201871,75	187486,21	208317,52	327160.62

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Palmares

No obstante a los resultados anteriores durante los años 2011-2012 la instalación operó con pérdidas en moneda total debido al aumento de los costos y gastos, indicadores que se han deteriorado de un año respecto a otro según la tabla siguiente.

Tabla 4. Comportamiento de los indicadores económicos en divisa y en moneda total

Club Cienfuegos 2011	Total	CUC	Club Cienfuegos 2012	Total	CUC
Ingresos	591421,27	588022,79	Ingresos	851185.52	847363.63
Costos	205094,18	187515,79	Costos	286283.74	267116.76
Gastos	599462,43	192189,48	Gastos	286283.74	253086.25
Utilidad o Pérdida	-213135,34	208317,52	Utilidad o Pérdida	-157846.82	327160.62

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Palmares

En el año 2012 la Empresa Extrahotelera Palmares alcanzó ingresos de 5 132 940.92 cuc. La UEB Naturaleza y Recreación en la cual está insertada el Club Cienfuegos alcanzó 1793819.62 cuc en igual moneda.

El producto Club Cienfuegos posee un peso económico importante al representar una de las principales fuentes de ingresos de Palmares, aportando según datos anteriores el 16% de los ingresos totales de la empresa, y el 47.23 % de su UEB. Anexo 17 y 18.

Los ingresos totales por áreas a partir de los diferentes servicios que presta el Club, resultan altamente significativos, donde la actividad gastronómica representa el 87.3 % de los ingresos totales, el 12% lo representan los servicios de recreación. Esto evidencia que la oferta actual está orientada fundamentalmente a la gastronomía y se minimiza o reduce a la nada el resto las razones básicas como: la náuticas, recreativas, y culturales. Lo anterior indica que la empresa tiene que acometer acciones estratégicas para revertir la situación actual. Los ingresos por concepto de gastronomía, se reflejan en el Anexo 19.

Esta instalación turística posee altas potencialidades para generar flujos desde el exterior, si en su concepción y orientación hacia el mercado se dirige a la organización y desarrollo de eventos y competencias náutico – deportivas en coordinación y alianza con la Marina Marlín de Cienfuegos, entidad turística vecina.

2.1.4 NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Mediante la revisión de los libros del cliente se pudieron recoger las siguientes valoraciones: Es el lugar paradisíaco, es un hermoso lugar, la comida es exquisita, el trato afable y cordial, la pasamos muy bien mi familia y yo, mis clientes están muy satisfechos, es una lástima que hayan equipos rotos, muy profesional el servicio recibido, de lo anterior se infiere que la instalación es un lugar preferido por el mercado nacional y el extranjero para su esparcimiento, tanto para niños como para adultos aunque existen insatisfacciones en el área recreativa motivadas por la rotura de equipos.

Con relación al producto gastronómico se obtienen resultados positivos en la revisión que se realizó a las encuestas e inspecciones de las AAVV sobre la calidad y variedad de los servicios.

2.1.5 PERSONAL DE VENTAS.

En la actualidad es de suma importancia la preparación del personal para la venta directa con el cliente, este tiene que ser capaz de lograr que el mismo se interese por el producto y accione la compra, satisfaciendo sus necesidades y las de la empresa, lograr una venta que pueda repetirse. La instalación cuenta con personal capacitado, con preparación política, profesional, cultural y técnica, además de conocimiento y dominio de idiomas extranjeros. El Club Cienfuegos tiene aprobada una plantilla de 52 trabajadores, la fuerza laboral está representada por un 35 % de mujeres y un 65 % de hombres, el personal de servicio representa el mayor porcentaje del total de la composición ocupacional, cuenta con 15 dependientes gastronómicos de ellos 8 son mujeres y el resto hombres. Mantiene 2 brigadas de trabajo, Anexo 20, abre sus puertas a las 10:00am y culmina sus actividades entre las 11:00pm y 3:00am.

Para definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se realizó una tormenta de ideas, donde participan un grupo de especialistas y por reducción de listados y votación ponderada quedan definidas las mismas.

2.1.6 DEFINICIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA INSTALACIÓN CLUB CIENFUEGOS.

A partir del análisis realizado anteriormente se definen las fortalezas y debilidades con que cuenta el Club Cienfuegos, las cuales se presentan a continuación.

Fortalezas

1. Privilegiada situación geográfica, permite el acceso vía marítima, aérea y terrestre.
2. Es un producto altamente diferenciado, único en el destino y en la región central del país, con alto valor patrimonial y arquitectónico.
3. Capacidad de acogida de 1180 personas simultáneamente.
4. Variada oferta de servicios gastronómicos en cuatro áreas diferentes.

Debilidades

1. La oferta actual no se corresponde con la concepción del producto Club Náutico-Recreativo.
2. Insuficiente comunicación promocional del producto.
3. Deterioro de los equipos para la recreación.
4. Deficiencias con la calidad del servicio.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO.

El análisis externo describe la relación entre el destino y su entorno, determina los factores del entorno que pueden constituir desfavorables para el destino y los que representan una posibilidad de mejorar la actividad turística de forma general; analiza diferentes factores que componen el macro y el microentorno y definen oportunidades y amenazas del entorno.

2.2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO O ENTORNO GENERAL.

El proceso para determinar las oportunidades y amenazas se puede realizar estableciendo los principales eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización.

Al determinar cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización, en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos, o sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan amenazas para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

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

Dimensión político-legal.

A nivel internacional se manifiestan aspectos como el desarrollo de polos y alianzas regionales; extensión del modelo de globalización neoliberal así como aumento de la corrupción a escala planetaria, además de una marcada tendencia ideológica hacia la derecha, sobre todo en Europa. Las guerras continúan siendo un flagelo de la humanidad y hoy más que nunca la paz mundial se encuentra amenazada. La principal contradicción del mundo de hoy continúa profundizándose al concentrarse la riqueza cada vez más en los países altamente desarrollados y la pobreza en los países subdesarrollados se hace extrema. Los problemas medioambientales constituyen otro factor de valor que incide negativamente en el desarrollo normal de la humanidad.

En el marco de la región de Las Américas, se aprecia los esfuerzos del imperialismo norteamericano, por mantener su poder hegemónico en la región y por otro lado un fuerte movimiento integracionista entre los países de América del Sur, incentivador de un crecimiento real y sostenido de estas economías que se manifiesta en un mejoramiento constante de los índices de bienestar social de

estos pueblos, otrora sometidos a la más cruel explotación y saqueo de sus recursos.

Los aspectos descritos anteriormente repercuten directamente en la economía cubana, dañada por los años difíciles del período especial que provocó el derrumbe del socialismo en Europa y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los EEUU.

En Cuba, con la implementación de los lineamientos que rigen la política económica del país, se continúa trabajando por mantener el clima político estable. Se ha hecho necesario modificar las bases tecnológicas de la economía; buscar nuevas fuentes suministradoras y de financiamiento; aprovechar al máximo los recursos con los que se disponen; dar prioridad al desarrollo de determinados sectores, como el turismo; ofrecer una imagen real de la Revolución, y fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones para hacerla corresponder con las características específicas que requiere la actividad turística. Por su parte el Ministerio de Turismo dentro de sus estrategias de trabajo se ha pronunciado en su política comercial por incursionar en otros mercados emergentes para Cuba y en su política inversionista continuar el desarrollo y crecimiento de los distintos destinos. A raíz de estas transformaciones en el plano económico también han ocurrido cambios en la legislación vigente para sustentar legalmente dichas transformaciones.

Dimensión económica.

El mundo transita en los momentos actuales por una gran crisis económica-financiera que afecta a los países más desarrollados, entre los que se encuentran los principales emisores de turismo a nivel mundial. Por tanto la actividad turística no puede verse exenta de esta crisis.

Existe la presencia de una crisis económica-financiera que afecta a todos los países y sectores de la economía. Cuba y su actividad turística sufren los efectos negativos de esta crisis.

En Cuba, el turismo es una de las principales esferas económicas, genera importantes volúmenes de ingresos además de dinamizar otros sectores de la economía. El gran potencial de recursos naturales y socioculturales que posee el

país, ha permitido el crecimiento ininterrumpido de este sector durante los últimos años.

Dimensión socio-cultural.

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

En nuestro país se pretende elevar la formación y desarrollo de los recursos humanos que laboran en el turismo así como la cultura turística de la población. Se trabaja también en función de la cultura ambiental de todo el pueblo.

Dimensión tecnológica.

En Cuba, a pesar del bloqueo de Estados Unidos, se trabaja arduamente para que la generalidad de sectores y de la población pueda aplicar y utilizar las más modernas tecnologías. Se han obtenido sorprendentes resultados en ramas como la biotecnología, la informática y en el desarrollo energético sostenible. Se crean y aplican novedosos proyectos dedicados a la informática y las comunicaciones, la electrónica, la transportación, la salud, la ingeniería genética y la biotecnología y a la gestión empresarial. En el sector turístico se aplican las investigaciones relacionadas con el sector, sobre todo aquellas que tienen que ver con la calidad y el desarrollo de los productos turísticos, así como estudios de mercado y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para el servicio turístico, además de los impactos ambientales que provoca el mismo.

Dimensión ambiental.

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

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

Cuba está expuesta también a los problemas ambientales; entre los principales se encuentran la contaminación, afectaciones a la cobertura forestal, degradación de los suelos y pérdida de la diversidad biológica.

Corresponde al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente regular todo lo relacionado con el medio ambiente, encargado de proyectar la política y la gestión ambiental; a través de leyes, decretos y programas, resoluciones y estrategias.

2.2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.

Se consideran elementos fundamentales del micro entorno: los proveedores, la competencia y los clientes y esencialmente se expresa en la atención al estudio del sector a la que pertenece la empresa. Se denomina sector al conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio, constituyendo el micro entorno de la misma. Para este estudio se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de M. Porter: es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979. Las 5 Fuerzas o el Diamante de Porter es un modelo holístico de analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979, y según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

(F1) Poder de negociación de los clientes. Se refiere a la capacidad que existe en el sector para negociar con los clientes. El sector turístico tiene identificado como clientes a todas las personas que se registren en la instalación para disfrutar de sus servicios y ofertas. Estas personas pueden arribar de manera libre u organizadas por tour operadores y agencias de viajes, su afluencia define dos temporadas: alta y baja.

Dentro de una de las instalaciones insignias de este sector se encuentra el Club Cienfuegos brindando un servicio de excelencia a los turistas que llegan al lugar, su afluencia obedece al cambio en las estaciones del año de los principales países emisores, esto implica cambios en la demanda del servicio y a su vez con la oferta.

Es reconocido el Club Cienfuegos por los clientes como un producto verdaderamente diferenciado en cuanto a atención del personal, calidad del servicio, así como encontrarse diferencias en cuanto al estilo del mobiliario y el precio de los servicios prestados, aunque los precios aún están lejos de los deseados por el turismo nacional.

Los principales mercados y agencias con que ha operado el Club Cienfuegos durante los últimos años y que han aportado el 80.6% de los servicios recibidos por turistas extranjeros de paquete son Reino Unido, Francia y Canadá; los que se corresponden con los recibidos en los hoteles reservados y como estrategia se utilizan los servicios gastronómicos de los restaurantes del Club Cienfuegos para brindar el servicio de mesa Buffet a los grupos que mueven las AAVV y TTOO. Los clientes del sector y específicamente del Club Cienfuegos se encuentran bien identificados y tienen poder de negociación.

(F2) Poder de negociación de los proveedores. La capacidad de negociar con los proveedores. El sector turístico cuenta con un gran número de proveedores, tanto nacionales como extranjeros, de los que se adquiere el total de insumos, productos y recursos necesarios, el volumen de compra varía en dependencia de la época del año y las características de los precios, variedades y calidad de los productos que cada uno de ellos ofrece de acuerdo a la demanda en el mercado.

El Club Cienfuegos no cuenta con suministradores independientes sino que recibe los mismos por medio de los contratos que realiza La Empresa Palmares, la cual siguiendo la estrategia recomendada por el Estado, establece que más del 65% de las compras sean de producción nacional, incorporando las nuevas formas privadas de producción y de todos ellos ninguno es exclusivo, de ahí que son comunes para otras empresas del sector turístico.

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH constituye el principal proveedor, porque es la entidad creada por el MINTUR para el abastecimiento al sector del turismo y actualmente constituye el principal suministrador de todas las instalaciones en el territorio, con ella se aseguran algunos instrumentos de la calidad como es la presencia del certificado de calidad y sanidad de cada uno de

sus productos, además de los requisitos de conservación y estado de los mismos, que se establecen en los contratos. Otros proveedores importantes son Cervecería Bucanero SA, BRASCUBA, Corporación International Havana Club, Empresa Cítricos Jagüey, Gamby, entre otros.

Se puede observar que la instalación no tiene la posibilidad de elegir la mejor oferta porque un mismo tipo de producto es suministrado por 1 o 2 proveedores.

En varios momentos se produce inestabilidad y demoras en los pedidos, que en muchas ocasiones son productos imprescindibles para la actividad, en aras de atenuar estos problemas.

Tomando en cuenta las características que presentan los suministradores, se puede decir que: son fuertes, están bien organizados, cuentan con productos claves, por lo que pueden imponer sus condiciones de precio. En el sector no existen productos sustitutos, lo que los convierte en proveedores con un alto poder de negociación.

(F3) Amenaza de nuevos competidores. No existe amenaza de nuevas inversiones en los restaurantes del territorio con características iguales o similares a la de la instalación objeto de estudio, aun cuando estos surjan les será muy difícil apoderarse de una porción del mercado y mantenerse en ella.

Con la apertura en Cuba de las nuevas formas productivas han surgido alrededor de 69 restaurantes privados de alto estándar en la ciudad de Cienfuegos, conocidos como Paladares, los mismos no constituyen una amenaza competitiva por el producto, la oferta, la tecnología, la capacidad de acogida y la unicidad del inmueble, sin embargo, son un elemento a tener en cuenta en tanto operan con el mismo mercado a precios sumamente bajos, tanto para los turistas extranjeros que visitan la ciudad como los turistas nacionales.

(F4) Amenaza de productos sustitutos. Dentro del entorno competitivo del sector, se ubican las casas particulares de alquiler y las de nueva creación (paladares), que a pesar de no tener influencia directa, deben tenerse en consideración como una futura amenaza para el sector hotelero y extrahotelero, ya que cubren las

mismas necesidades con precios muy inferiores y un trato más personalizado e íntimo con el cliente, todo ello incrementa su nivel de satisfacción.

(F5) Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El número de competidores dentro del sector turístico en el territorio es alto y todos compiten entre sí por el mercado turístico y entre ellos se aprecian diferencias en cuanto a la infraestructura, la modalidad, el tipo de servicio, el número de estrellas y el porcentaje de satisfacción.

El objeto social de los restaurantes que compiten en el mercado establece sus barreras de movilidad definiendo los segmentos de mercado hacia los que se dirigen. No obstante, en la actualidad la variedad y calidad de las ofertas así como el trato personalizado al cliente constituyen ventajas del Club Cienfuegos con respecto al resto de los existentes en el territorio, así lo demuestran las encuestas aplicadas por los tour operadores en la instalación.

2.2.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES MERCADOS EMISORES DE TURISMO AL CLUB CIENFUEGOS.

Dentro de los clientes del Club, se encuentran los turistas propiamente dichos y las agencias de turoperación extranjeras y receptivos nacionales que garantizan la entrada de turistas en los diferentes meses del año.

Los mercados que predominan por orden de mayor flujo en la instalación son los siguientes: Mercado Interno, Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, Canadá, España, México.

La edad promedio del 75% de los turistas que visitan el Club Cienfuegos es de 25 a 60 años. La motivación fundamental es Historia y Cultura. El 60% organizan el viaje a través de TTOO. En el caso de los clientes nacionales, que visitan el Club Cienfuegos, son mayoritariamente personas jóvenes que realizan actividades en familia o pequeños grupos, que mantienen un comportamiento adecuado y respetuoso.

La característica esencial de este tipo de turismo, es el turismo de tránsito que además se alojan por 1 ó 2 noches en los hoteles del territorio, y sólo reciben el servicio de almuerzo y cena en la instalación, estos turistas llegan de diferentes circuitos con intereses en la ciudad fundamentalmente del disfrute antes o anterior a la llegada al Club Cienfuegos de:

City tours

Show del Delfinario

Descanso en los Hoteles.

Los turistas individuales representan el 69 % del total de turistas recibidos en la instalación en el año 2012 mientras el 30 % lo representan los Turistas recibidos por agencias, estos datos fueron mostrados anteriormente en la tabla 2, Anexo 14

La demanda actual de los clientes que visitan el destino está dada por los cambios climáticos, viajan buscando la temperatura cálida, además de la cercanía, la diferenciación de los precios, la novedad y otros atributos del producto turístico del destino con relación a otros destinos competidores.

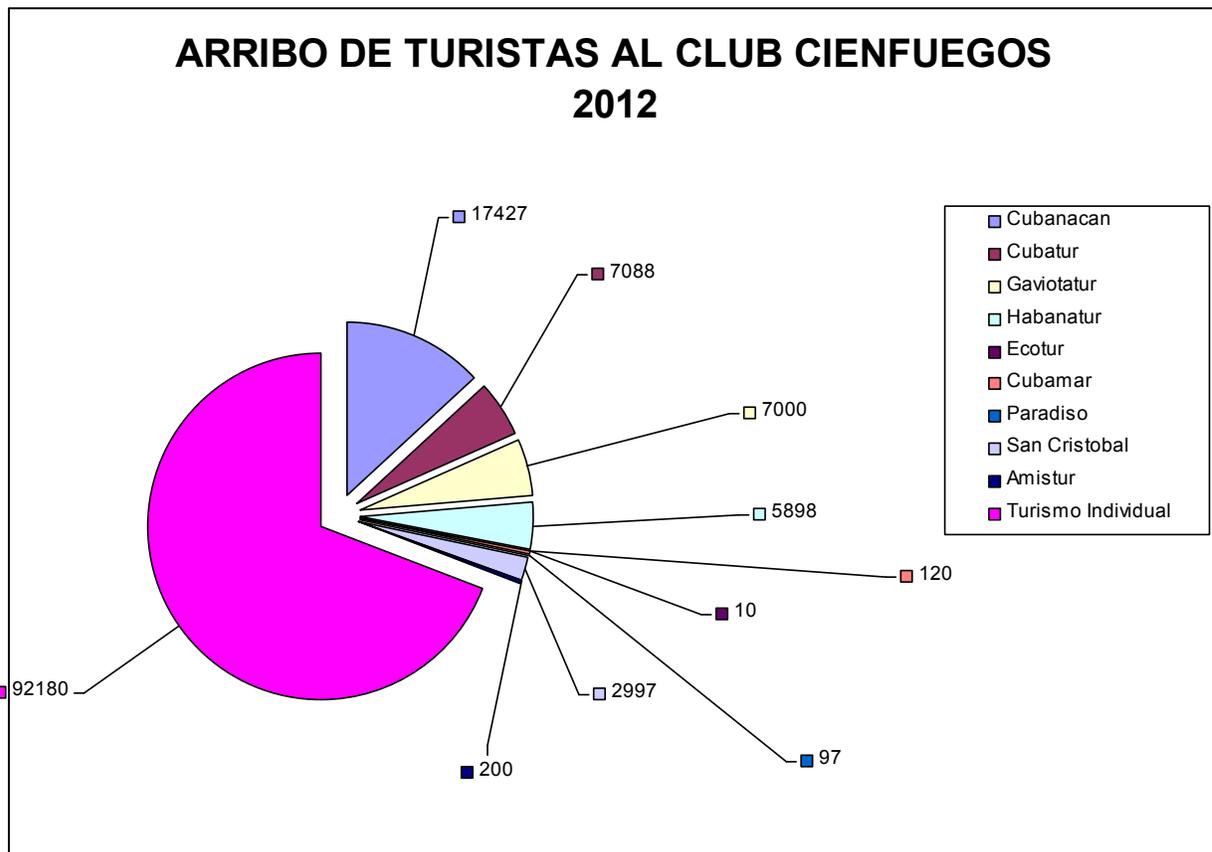
El Club Cienfuegos está en condiciones de mantener su posicionamiento para el turismo Internacional y potenciar durante la Temporada de Baja Turística ofertas económicas para incentivar el incremento del turismo nacional y así lograr un incremento de los niveles de ingresos. Por esta razón es importante favorecer en el Club Cienfuegos la realización de actividades que generen ingresos superiores a los alcanzados para estar a tono con las exigencias de los momentos actuales.

2.2.4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

Los canales de distribución más utilizados para el Club Cienfuegos son los TT.OO y AA.VV; quienes se encargan de intermediar, aconsejar, organizar y vender servicios turísticos a los clientes. Se debe conectar con agencias especializadas en turismo náutico recreativo.

La AAVV que tienen contratos para el servicio en la instalación son: Cubanacán, Havanatur, Gaviota tour, Cubatur, Amistur, Cubamar, Ecotur, Paradiso, San Cristóbal.

Gráfico No 1.- Participación de las AAVV en la venta de pax del producto



Fuente: Elaboración Propia

Los contratos realizados por la oficina de la Empresa de Palmares con estas agencias están basados en la conformación de diferentes ofertas y menú con precios diferenciados para los turistas convencionales entre estos están los grupos de circuitos y opcionales y los grupos de Incentivos que tienen características diferenciadas en sus contratos.

Se reciben Grupos FAM de algunas agencias para recibir la información del producto turístico de la Unidad. De esta forma también se proyecta con los grupos de prospección realizada por TTOO de algunas agencias.

La agencia Cubanacán es la que se comporta con mayor flujo de turistas a la instalación según serie histórica mostrada en el Anexo 14.

2.2.5. DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO DEL CLUB.

El análisis del macro y micro entorno permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la instalación Club Cienfuegos:

Oportunidades

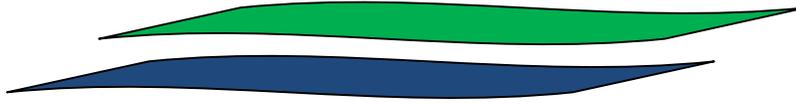
1. Bahía con excelentes condiciones naturales para la realización de eventos náuticos- recreativos.
2. Aparición de mercados turísticos emergentes para Cienfuegos como Rusia y Estados Unidos.
3. Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico e Industrial.

Amenazas

- 1) Aparición de ofertas más atractivas de precios con la apertura de las nuevas formas productivas no estatales.
- 2) Prohibiciones para la realización de algunas actividades náuticas en la bahía.
- 3) Inestabilidad en los abastecimientos e incumplimientos de los principales proveedores.



Capítulo III



CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA EL CLUB NÁUTICO RECREATIVO “CIENFUEGOS”

3.1 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA EL CLUB NÁUTICO RECREATIVO “CIENFUEGOS”.

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

En el presente capítulo se elabora la estrategia de comercialización para el producto turístico. Con este propósito el autor siguió el procedimiento para el diseño de plan de marketing expuesto por Iglesias 2007 y adaptado a las condiciones concretas del objeto de estudio.

El citado procedimiento consta de tres fases: analítica, estratégica y operativa así como de una valoración económica y de control. Anexo 6

3.1.1 PRIMERA FASE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Después de establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Club Cienfuegos en el capítulo anterior, con el objetivo de determinar la posición competitiva, se realizó el análisis DAFO a partir del método de impactos cruzados (Martínez, 2009) y definir las estrategias para dar solución a los problemas encontrados. Anexo 21 Matriz DAFO.

Los resultados de la matriz muestran que Club Cienfuegos se ubica en el primer cuadrante, (Figura 2), que define una posición ofensiva para maximizar sus fortalezas en aras de aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el entorno. De lo anterior se deduce que El Club Cienfuegos es una organización donde prevalecen fortalezas significativas, únicas frente a la competencia que le permiten aprovechar todas las oportunidades del entorno, no obstante deberá prestar atención especial a minimizar sus debilidades para ampliar sus posibilidades de éxito.

Se realizó el análisis cuantitativo y los resultados fueron los siguientes:

$$F+O = 60, 36\%, \quad F+A = 35, 21\%, \quad D+O = 39, 23\%, \quad D+A = 33, 19\%$$

La suma total de todas las interacciones fue de: 167

<p>Ofensiva F+O 36%</p> 	<p>Defensiva F+A 21%</p>
<p>Reorientación D+O 23%</p>	<p>Supervivencia D+A 19%</p>

Figura 2 Fuente Elaboración propia

Lo anterior permitió definir como problema estratégico comercial el siguiente:

Si siguen apareciendo y se mantienen las ofertas más atractivas de precios con la apertura de las nuevas formas productivas no estatales, continúan las prohibiciones para la realización de algunas actividades náuticas en la bahía y la inestabilidad en los abastecimientos e incumplimientos de los principales proveedores perdura, además, no se trabaja para lograr que la oferta actual se corresponda con la concepción del producto Club Náutico-Recreativo, continúe la insuficiente comunicación promocional del producto, persista el deterioro progresivo de los equipos de recreación y se mantengan las deficiencias con la calidad del servicio, aunque se disfrute de una privilegiada situación geográfica que permite el acceso vía marítima, aérea y terrestre y el producto sea altamente diferenciado, único en el destino y en la región central del país, con alto valor patrimonial y arquitectónico con una capacidad de acogida simultánea de 1180 personas, con una variada oferta de servicios gastronómicos en cuatro áreas diferentes, no se podrá aprovechar la bahía con excelentes condiciones naturales para la realización de eventos náuticos-recreativos, ni la aparición de mercados turísticos emergentes para Cienfuegos como Rusia y Estados Unidos, ni el desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico e Industrial.

3.1.2 SEGUNDA FASE: FASE ESTRATÉGICA

El autor de la presente investigación considera que la solución estratégica comercial para dicho problema consiste en potenciar al máximo la privilegiada situación geográfica que permite el acceso vía marítima, aérea y terrestre, mantener y fortalecer el producto altamente diferenciado como único en el destino y en la región central del país, con alto valor patrimonial y arquitectónico, con una capacidad de acogida simultánea de 1180 personas y una variada oferta de servicios gastronómicos en cuatro áreas diferentes y al mismo tiempo reorientar la oferta actual para que se corresponda con la concepción del producto Club Náutico-Recreativo, potenciar la comunicación promocional del producto, trabajar para eliminar el deterioro progresivo de los equipos de recreación y eliminar las deficiencias con la calidad del servicio. Entonces, estará en condiciones ventajosas para hacerle frente a las ofertas más atractivas de precios de las nuevas formas productivas no estatales, minimizar las afectaciones por las prohibiciones para la realización de algunas actividades náuticas en la bahía y afrontar adecuadamente la inestabilidad en los abastecimientos e incumplimientos de los principales proveedores, todo esto, para aprovechar exitosamente las oportunidades que brinda el entorno: la existencia de una bahía con excelentes condiciones naturales para la realización de eventos náuticos- recreativos, la aparición de mercados turísticos emergentes para Cienfuegos como Rusia y Estados Unidos y el desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico e Industrial.

Por lo tanto constituyen objetivos estratégicos los siguientes:

1. Alcanzar un ritmo de crecimiento en los arribos de turistas superior al 3 % anual.
2. Lograr crecimientos sostenidos de las ventas de un 5 % anual.
3. Reorientar el producto para que la oferta náutica recreativa constituya más del 70 % de la generación de los ingresos.
4. Utilizar el 100% del presupuesto de comunicación promocional como vía de fortalecimiento de la imagen de la instalación.

Para cumplimentar estos objetivos el autor propone que la organización desarrolle una estrategia general de crecimiento intensivo basada en la penetración y extensión del

mercado, además una estrategia de posicionamiento consistente en la alta diferenciación del producto a partir de sus unicidades y un servicio de excelencia.

Para el cumplimiento eficaz de la misma será necesario:

- I.- Realizar acciones precisas para lograr la excelencia de los servicios en un breve plazo.
- II.- Establecer alianzas estratégicas y actividades de co-marketing con la Marina Marlín de Cienfuegos, el INDER y el Gobierno Provincial para captar eventos y competencias náutico - deportivas.
- III.- Extender los criterios de segmento y captar nuevos nichos de mercado.
- IV.- Incrementar la lealtad a la marca y el posicionamiento a través de una campaña promocional intensiva.
- V.- Perfeccionar los canales de distribución.

3.1.3 TERCERA FASE: FASE OPERATIVA. ACCIONES RELACIONADAS CON LA MEZCLA DE MARKETING

- I.- Realizar acciones precisas para lograr la excelencia de los servicios en un breve plazo.
 - 1. Diversificar la oferta gastronómica a partir del rescate de platos típicos cienfuegueros.
 - 2. Extender la línea de ofertas a diferentes modalidades para la familia, cumpleaños, bodas y otras celebraciones.
 - 3. Realizar acciones para la recuperación y mantenimiento de los equipos en el parque de diversiones.
 - 4. Rescatar las ofertas náutico – recreativas como parte del producto básico.
 - 5. Establecer procedimientos precisos para elevar la calidad de los servicios en correspondencia con las nuevas ofertas, trazando una estrategia competitiva basada en la alta diferenciación del producto y el servicio de excelencia.
 - 6. Realizar valoración actual de los precios en el Restaurante Café Cienfuegos.
 - 7. Reformular museológica y museográficamente la sala expositiva del Lobby con la incorporación de piezas museables y material documental.

8. Reofertar las diferentes variantes del paseo por la bahía en yates para el turismo nacional.

9. Realizar un estudio profundo de los precios actuales de manera que se ajuste a las exigencias económicas actuales y a la satisfacción de los clientes.

II.- Establecer alianzas estratégicas y actividades de co-marketing con la Marina Marlin de Cienfuegos, el INDER y el Gobierno Provincial para captar eventos y competencias náutico - deportivas.

1. Convertir al Club en patrocinador de las regatas cienfuegueras y otros eventos náuticos.
2. Rescatar las competencias de lanchas rápidas Fórmula T1
3. Rescatar la fiesta del Camarón.
4. Incentivar la realización de competencias de kayak, canoa, vela y remo, en sus diferentes categorías.
5. Establecer de manera oficial el Torneo de Corrida del Pargo.
6. Renegociar con el gobierno las prohibiciones relacionadas con actividades náuticas.

III.-Extender los criterios de segmento y captar nuevos nichos de mercado.

1. Establecer contactos y relaciones con clubes, federaciones y asociaciones náuticos nacionales e internacionales.
2. Iniciar la labor de propaganda y organización para la creación oficial de un club de asociados a los deportes náuticos, del territorio, del país y a nivel internacional, ofreciéndoles ventajas económicas en el disfrute.
3. Atender de manera especial los diferentes segmentos del mercado nacional.
4. Realizar acciones de prospección en los nuevos mercados emergentes al destino, Rusia y Estados Unidos.

IV.- Incrementar la lealtad a la marca y el posicionamiento a través de una campaña promocional intensiva y una mejor identidad visual.

1. Reelaborar la papelería con las nuevas ofertas(sueltos, plegables)
2. Insertar anuncios publicitarios en revistas especializadas.

3. Contratar la realización de gigantografías, vallas, microvallas y carteles para la publicidad exterior en carreteras, aeropuertos y edificios públicos.
 4. Contratar la realización de nuevos spots radiales y televisivos.
 5. Diseñar página Web para insertar el producto en INTERNET.
 6. Elaborar suvenires con el logo de la instalación (gorras, plumas, llaveros, postales y otros)
 7. Establecer precios promocionales en fechas significativas.
 8. Realizar sorteos en las actividades para incentivar las ventas.
 9. Realizar una actualización del plan de Relaciones Públicas que indique la atención a clientes VIP, grupos FAM, desarrollo de eventos, trabajo con la prensa, participación en ferias, cocteles de bienvenida a grupos y otras.
- V. Perfeccionar la distribución de las ofertas actuales.
1. Renegociar la distribución de las nuevas ofertas con las agencias de viajes nacionales.
 2. Contactar con agencias especializadas en turismo náutico recreativo, tanto nacionales como extranjeras.
 3. Realizar las acciones necesarias para la comercialización de las ofertas a través de INTERNET.

3.1.4 PLAN DE ACCIONES

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsable
I.- Realizar acciones precisas para lograr la excelencia de los servicios en un breve plazo.	1. Diversificar la oferta gastronómica a partir del rescate de platos típicos cienfuegueros.	2013-2014	Director UEB
	2. Extender la línea de ofertas a diferentes modalidades para la familia, cumpleaños, bodas y otras celebraciones.	2013-2014	Director General Palmares. Director Comercial Director Club Cienfuegos.
	3. Realizar acciones para la recuperación y mantenimiento de los equipos en el parque de diversiones.	2013-2014	Director UEB. Director Club Cienfuegos.
	4. Rescatar las ofertas náutico – recreativas como parte del producto básico.	2014-2015	Delegada Mintur. Director General Palmares. Director Comercial. Palmares. Director UEB. Director Club

	5. Establecer procedimientos precisos para elevar la calidad de los servicios en correspondencia con las nuevas ofertas, trazando una estrategia competitiva basada en la alta diferenciación del producto y el servicio de excelencia	2014-2015	Director Comercial. Palmares. Director Club Cienfuegos. Especialista de Calidad del Club.
	6. Realizar valoración actual de los precios en el Restaurante Café Cienfuegos.	2013-2014	Director Club Cienfuegos. Especialista de Precios del Club. Director y Especialistas Económico de Palmares y el Club.
	7. Reformular museológica y museográficamente la sala expositiva del Lobby con la incorporación de piezas museables y material documental.	2013-2014	Director Comercial. Palmares. Director Club Cienfuegos. Especialista de Calidad del Club.

	8. Reofertar las diferentes variantes del paseo por la bahía en yates para el turismo nacional.	2014-2015	Minint Delegada Mintur Director General Palmares. Director Club
	9. Realizar un estudio profundo de los precios actuales de manera que se ajuste a las exigencias económicas actuales y a la satisfacción de los clientes	2013-2014	Director Económico de Palmares. Especialistas Económicos del Club. Director Club
II.- Establecer alianzas estratégicas y actividades de co-marketing con la Marina Marlín de Cienfuegos, el INDER y el Gobierno Provincial para captar eventos y competencias náutico - deportivas.	1. Convertir al Club en patrocinador de las regatas cienfuegueras y otros eventos náuticos.	2014-2016	Delegada Mintur. Marina Marlín Dirección INDER. Gobierno Provincial Director General Palmares Director Club

	2. Rescatar las competencias de lanchas rápidas Fórmula T1	2014-2016	Delegada Mintur Gobierno Provincial Director de Palmares Director y Especialistas Comerciales y de Calidad. Dirección INDER.
	3. Rescatar la fiesta del Camarón.	2014-2016	Delegada Mintur Gobierno Provincial Director de Palmares Dirección de Cultura Director Club Director UEB

	4. Incentivar la realización de competencias de kayak, canoa, vela y remo, en sus diferentes categorías.	2014-2016	Delegada Mintur Gobierno Provincial Director de Palmares Director UEB Director Club INDER
	5. Establecer de manera oficial el Torneo de Corrida del Pargo	2014-2016	Delegada Mintur Gobierno Provincial Empresa Palmares INDER
	6. Renegociar con el gobierno las prohibiciones relacionadas con actividades náuticas.	2013-2014	Minint Delegada Mintur Gobierno Provincial
III- Extender los criterios de segmento y captar nuevos nichos de mercado	1. Establecer contactos y relaciones con clubes, federaciones y asociaciones náuticos nacionales e internacionales.	2014-2016	Delegada Mintur AAVV TTOO INDER

	2. Iniciar la labor de propaganda y organización para la creación oficial de un club de asociados a los deportes náuticos, del territorio, del país y a nivel internacional, ofreciéndoles ventajas económicas en el disfrute.	2014 2016	Delegada Mintur AAVV TTOO INDER Director de Palmares Director Comercial Palmares. Director Económico Director Club
	3. Atender de manera especial los diferentes segmentos del mercado nacional.	2013-2014	Director de Palmares Director Comercial Palmares. Director Económico Director Club
	4. Realizar acciones de prospección en los nuevos mercados emergentes al destino, Rusia y Estados Unidos	2014-2016	Delegada Mintur AAVV TTOO

<p>IV- Incrementar la lealtad a la marca y el posicionamiento a través de una campaña promocional intensiva y una mejor identidad visual</p>	<p>1. Reelaborar la papelería con las nuevas ofertas (suelos, plegables)</p>	<p>2014</p>	<p>Director Comercial de Palmares. Director Económico. Director Club</p>
	<p>2. Insertar anuncios publicitarios en revistas especializadas.</p>	<p>2014</p>	<p>Director Comercial de Palmares Director Económico Director Club</p>
	<p>3. Contratar la realización de gigantografías, vallas, microvallas y carteles para la publicidad exterior en carreteras, aeropuertos y edificios públicos.</p>	<p>2014</p>	<p>Director Comercial de Palmares Director Económico Director Club</p>
	<p>4. Contratar la realización de nuevos spots radiales y televisivos para Radio Taino y Cuba Visión Internacional.</p>	<p>2014</p>	<p>Director Comercial de Palmares Director Económico Director Club</p>

	5. Diseñar página Web para insertar el producto en INTERNET.	2014	Director Comercial de Palmares. Informáticos. Director Económico Director Club
	6. Elaborar suvenires con el logo de la instalación (gorras, plumas, llaveros, postales y otros)	2014	Director Comercial de Palmares Director Económico Director Club
	7. Establecer precios promocionales en fechas significativas.	2014	Director Comercial de Palmares Director Económico Director Club
	8. Realizar sorteos en las actividades para incentivar las ventas	2014	Director Comercial de Palmares Director Club

	9. Realizar una actualización del plan de Relaciones Públicas que indique la atención a clientes VIP, grupos FAM, desarrollo de eventos, trabajo con la prensa, participación en ferias, cocteles de bienvenida a grupos y otras.	2014	Director General Palmares Director Club Director Comercial de Palmares
V. Perfeccionar la distribución de las ofertas actuales	1. Renegociar la distribución de las nuevas ofertas con las agencias de viajes nacionales.	2014	Director Club Director Comercial de Palmares AAVV TTOO
	2. Contactar con agencias especializadas en turismo náutico recreativo.	2014	Director Comercial de Palmares AAVV TTOO
	3. Realizar las acciones necesarias para la comercialización de las ofertas a través de INTERNET	2014-2016	Director Comercial de Palmares AAVV TTOO

VALORACIÓN ECONÓMICA

Una vez que se sabe a dónde queremos llegar y cómo llegaremos, sólo faltan los medios necesarios (recursos financieros) para llevar a cabo las acciones definidas previamente. De ahí la realización de una valoración económica mediante un presupuesto donde se establecen las diferentes partidas de gastos por acciones a realizar. Para el plan de marketing se propone un presupuesto estimado de 7351.00 CUC, el cual se desglosa en las siguientes partidas de gastos en la tabla:

Tabla: Presupuesto destinado para las acciones de marketing en el Club Cienfuegos.

No:	Descripción	Plan M CUC	%
1	Relaciones públicas	3176.00	43
1.1	Plan de fidelización	441.00	6
1.2	Atención a clientes VIP	1735.00	23
1.3	Gastos Materiales y Servicios Comprados	1000.00	14
2	Materiales promocionales	3440.00	47
2.1	Sueltos promocionales por actividades	1837.50	22
2.2	Videos promocionales	500.00	10
2.3	Souvenir del Club Cienfuegos	735.00	10
2.4	Enriquecimiento de la página Web	367.50	5
3	Mantenimiento, útiles	735.00	10
3.1	Útiles para el servicio gastronómico	735.00	10
	Totales a ejecutar	7351.00	100

Fuente: Elaboración propia

FASE DE CONTROL

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

Se requieren acciones de control tales como:

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

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

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

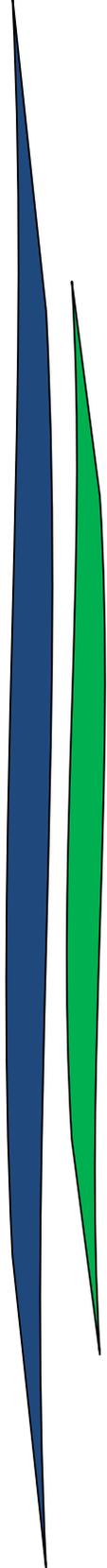


Conclusiones



CONCLUSIONES

- 1) La aplicación de la filosofía de marketing en la gestión de las empresas turísticas constituye un elemento esencial para lograr altos niveles de competitividad, la creación de una oferta capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y mantener su fidelidad, a partir del conocimiento y comprensión real del mercado.
- 2) En la revisión bibliográfica se encontraron diversos procedimientos para el diseño de planes de marketing, se asume por el autor, el elaborado por Iglesias et 2007, para esta propuesta, por ser el que mayor adaptación a las condiciones de especialización del producto Club Cienfuegos.
- 3) El diagnóstico estratégico determinó que el producto Turístico Club Náutico Recreativo Cienfuegos presenta una posición competitiva ofensiva que indica que posee fortalezas únicas que lo distinguen y por tanto está en condiciones de aprovechar todas las oportunidades que hoy le brinda el entorno. No obstante es importante hacerle frente a las amenazas y trabajar arduamente para minimizar las debilidades que se manifiestan en el área comercial.
- 4) La propuesta de estrategia de comercialización está orientada al crecimiento intensivo a partir de la penetración del mercado actual con la intensificación de las acciones de marketing. Además incluye el desarrollo del mercado y el producto con la captación de nichos especializados en la náutica recreativa y la orientación de oferta para los mismos. Desde el punto de vista competitivo esta propuesta indica una estrategia de alta diferenciación para aprovechar al máximo las unicidades del producto.
- 5) Para el cumplimiento eficaz de la estrategia diseñada es imprescindible realizar importantes acciones comerciales contenidas en el plan, relacionadas con la mezcla de marketing, en función de la dinamización comercial del producto.



Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- 1) Presentar y discutir en la Empresa Palmares y la dirección del Club Cienfuegos la presente propuesta para su aprobación y ejecución oportuna en el marco de la conformación del modelo económico socialista cubano.
- 2) Incluir la presente investigación en los fondos bibliográficos del Centro de Información turística de la EHT y la biblioteca de la Universidad de Cienfuegos como material de consulta por los estudiosos del tema.
- 3) Crear las condiciones materiales y humanas en la Empresa Palmares para el control y seguimiento del cumplimiento de la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

2000. Evolución y tendencias de la industria turística.
2009. *La Dirección Estratégica: una ventaja competitiva*, ESIC Madrid.
1993. *Marketing: conceptos y estrategias Segunda.*, Madrid, España: Pirámide S.A.
2005. *Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes*, España.
- Acerenza, M.A., 2003. *Gestión de Marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual*, Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata,
- Acerenza, M.A., 1990. *Promoción Turística: un enfoque metodológico.*, Trillas.
- Aguilar Joyas, J.C, 2006. *Marco teórico, 5 fuerzas de Porter* Universidad Autónoma de Occidente., Colombia.
- Ayala Castro, H, 2001. Medio siglo de transformaciones del turismo en Cuba. *Revista Apuntes*, (Suplemento especial 2 Enero-Junio 2002), 10-23p.
- Barreiro, Luis, 2002. Marketing o ventas: he ahí el problema. *Revista Espacio*, (No. 7).
- Betancourt, M., 2004. *Esquema metodológico para la planificación y gestión integral del turismo desde los territorios Segunda.*, Matanzas. Cuba.
- Betancourt., A.P., 2001. *Estrategia para el futuro*,
- Boullon, R., 1998. *Marketing turístico. Una perspectiva desde la Planificación.*, Argentina.
- Caballero del Busto, A y R, Pons, 2004. *Posicionamiento Estratégico de Productos turísticos.*, Available at: www.monografia.com [Accedido Noviembre 26, 2009].
- Castro, A., 1994. *Memoria descriptiva general del origen, evolución y perspectiva del turismo en Cuba*, Habana. Cuba: universidad de la Habana.
- Castro, A., 1990. Notas sobre el turismo en Cuba. En Habana.
- Castro, R.R., 2012. *Discurso Clausura del X Periodo Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular*,
- Centro de información y documentación turísticas., 2010. *Evolución y tendencias de la industria turística*, Cuba.
- Cervero, J., 1999. *Marketing Turístico*,

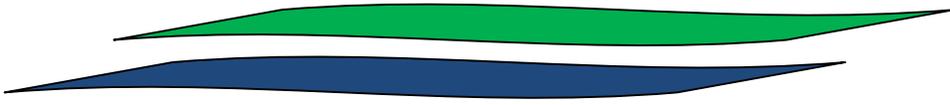
- Colina, J.M., *Marketing Turístico.*,
- Cooper, Ch, 2007. *El Turismo Teoría y Práctica*, Madrid, España: Síntesis.
- Cruz A. Bárbara Marina & J. G Rodolfo Isidro, 2006. *Origen y evolución del Turismo*, La Habana.
- Cuesta, F., *La Gestión del Marketing Directo*, Madrid, España.
- Chaviano, E.M. & O. Cuevas Romero, 2009. *Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba* Centros de Estudios Turísticos., La Habana.
- Dacosta, J., *Diccionario de Turismo y Hotelería*. Panapo., Caracas, Venezuela.
- Delgado, A.B.Á., *Estudio del Ciclo de Vida del Producto Club Cienfuegos de Palmares. Propuestas para su dinamización.*
- Fernández González, N, 2006. *El Turismo de Frente al Futuro*,
- Font, X.A.L., E. Bigné Alcañiz & Andreu Simón, 2000. *Marketing de destinos turísticos*,
- Gómez, A.R.H., 2006. *La mercadotecnia de la empresa cubana*, La Habana. Cuba.
- Grande, E.I., 2005. *Marketing de los Servicios*, Madrid, España. Available at: [Accedido Abril 21, 2013].
- Hernández, Y., 2010. *Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara*. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Iglesias J., P . Talón & R. García, 2007. *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos* Segunda edición., Síntesis.
- Kotler, P., 1992. *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control Séptima.*, México D.F.: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen P. & Makens J., 2004. *Marketing para el Turismo*, Madrid, España: Prentice Hall.
- L. George Morrissey, *Pensamiento estratégico: construya cimientos de su planificación*, México: Hispanoamericana S.A.
- López Nova, J.E., 1996. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicación*, España: Sivitas.

-
- López, J.E.N., 1996. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicación*, España: Sivitas.
- Machado, E y Hernández Y, 2007. *La aplicación del marketing en la industria turística.*, Available at: [www. Monografía.com](http://www.Monografía.com) [Accedido Marzo 5, 2010].
- Machado, E. y O. Cuevas., 2008. *Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba*. Tesis de Maestría. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
- Machín, C.A., 1993. *Marketing y Turismo. Introducción al Marketing de empresa y destinos turísticos*, Madrid, España.
- Marrero Cruz, M., 2007. Conferencia del Ministro de turismo sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba.
- Marrero Cruz, M., 2009. Entrevista sobre crecimiento del turismo cubano publicada en el Periódico de la Provincia de Ciego de Ávila.
- Marrero Cruz, M., 2008. Tendencias y perspectivas de desarrollo del turismo en el destino Cuba. , (Revista Apuntes 15).
- Martín, R, 2006. *Principios, Organización y Práctica del Turismo.*, Universidad de La Habana: Centro de Estudios Turísticos.
- Mazaro, R y G, Varzin, 2004. *Sostenibilidad Estratégica como Ventaja Competitiva para Destinos Turísticos* Universidad de Barcelona., Madrid, España.
- Medina, N, Salinas, E, Santamarina, J, 2006. *Desarrollo y promoción de productos turísticos.*, La Habana. Cuba: CET.
- Menguzzato y Renau, 1995. *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*, España.
- Menguzzato, B., *La dirección Estratégica de la Empresa*, Barcelona. España: Ariel.
- Milio, I, 2004. *Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales*, España: Editorial Thomson-Paraninfo.
- Moi Ali, 2000. *El marketing eficaz*, Mexico: Grijalbo.
- Morales, C., 2007. *Procedimientos para el Diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viajes*.
- Morrisey, L.G., 1993. *El pensamiento estratégico*, Madrid, España.

-
- Moya García Oscar, 2011. *Estrategia de Comercialización Hotel Gran Caribe Jagua*.
- MSc. Noel Pérez Rojas, MSc. Nereida Sebasco Aramendia, MSc. Elcy Echavarría Cruz, MSc. Magali Díaz Castañeda, 2011. Propuesta de Estrategia Comercial para el destino turístico Cienfuegos. *XVII Forum de Ciencia y Técnica III Etapa*.
- Muñiz González Rafael, 2008. *Marketing en el siglo XXI*, Centro de Estudios Financieros. Available at: <http://www.marketing-xxi.com/>.
- O.M.T, 2007. *Barómetro del Turismo Mundial*, Available at: <http://www.unwto.org> [Accedido Enero 5, 2010].
- Porter, M., *¿Qué es la estrategia?* Octava., La Habana: CCED.
- Pupo, G.A.R., 2002. *El concepto estrategia*,
- Quintana, R, 2005. *Efectos y futuro del turismo en la Economía cubana*,
- Santesmases, M., 1990. *Marketing. Conceptos y estrategias*,
- Serra, A., 2003. *Marketing Turístico*, Madrid, España.
- Serra, A., 2002. *Marketing Turístico*,
- Serra, A., 2005. *Marketing Turístico. Pirámide ESIC*, Madrid.
- Simonsen, W., 1959. Estudios sobre el Turismo en Cuba. *Consejo Nacional de Economía. La Habana*.
- Steiner, G.A, 1991. *Planificación de la alta dirección*, España.
- Villalba, E., 1993. *El Turismo en Cuba*, La Habana: Ciencias Sociales.
- Weilbacher, W.M., 1990. *El marketing de las marcas*, Barcelona. España: Granica.
- Westwood, J, 1997. *Treinta minutos para redactar el plan de marketing*, Barcelona. España: Granica.
- Wolfe, J., 1999. *¿Cómo escribir una tesis de grado?* Available at: <http://www.monografias.com>.



Anexos



Anexo 1. Conceptos de Turismo planteados por diferentes autores y análisis comparativo según criterios establecidos.

	Concepto	Autor/Año	Fuente
1	Turismo es el conjunto de las relaciones y los fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.	Krapf y Hunziker, 1942; citado en Rodríguez, 2005:1	Monografía. Gestión de Destinos Turísticos.
2	La suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios y profesionales.	OMT, 1960; citado en Korstanje, 2006:3	Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica.
3	El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos.	Tourism Society, 1979; citado en Serra, 2003:21	Marketing Turístico.
4	El turismo agrupa al conjunto de actividades de producción y	Michaud, 1983 citado en	Algunas Indefiniciones: una

	consumo, a las que dan lugar determinados desplazamientos seguidos de una noche, al menos, pasada fuera del domicilio habitual, siendo el motivo de viaje el recreo, los negocios, la salud o la participación de una reunión profesional, deportiva o religiosa.	Korstanje, 2006:3	Crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica.
5	Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.	Figuerola, 1991	Teoría Económica del Turismo.
6	El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.	OMT, 2001; citado en Hernández, Martínez y Machado, 2008:2	Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba.
7	El turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los	Nácher y García, 2004; citado en Martín, 2006:4	Principios. Organización y Práctica del Turismo. Tomo I.

	que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes públicos y privados en diferentes sectores productivos.		
8	Estancia de una noche fuera del lugar de residencia por vacaciones, vistas a familiares o amigos, congresos o por cualquier otro motivo, excepto la formación o un empleo semipermanente.	Kotler; Bowen y Makens, 2004:484	Marketing para Turismo.
9	El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.	Colectivo de autores de la Universidad de La Habana, 2005	Material de apoyo Sobre mercados emisores.
10	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades	Martín, 2006:5	Principios, Organización y Práctica del Turismo.

	<p>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.</p>		<p>Tomo 1.</p>
--	---	--	----------------

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

CRITERIOS

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

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Conceptos de Marketing asumidos por diferentes autores y análisis comparativo según criterios establecidos.

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

	que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.	2003:36	
5	El marketing es la función organizativa y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes así como para la gestión de relaciones del cliente de modo que se beneficien la organización y sus grupos de interés.	American Marketing Association (AMA), 2004; citado en Iglesia, Talón y García, 2007	Comercialización de Productos y Servicios Turísticos.
6	Es un proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtiene lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y de valor.	Kotler, Bowen y Makens, 2004:6	Marketing para turismo.
7	Aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado.	Muñiz, 2008	Marketing en el siglo XXI. Disponible en : http://www.marketing-xxi.com/

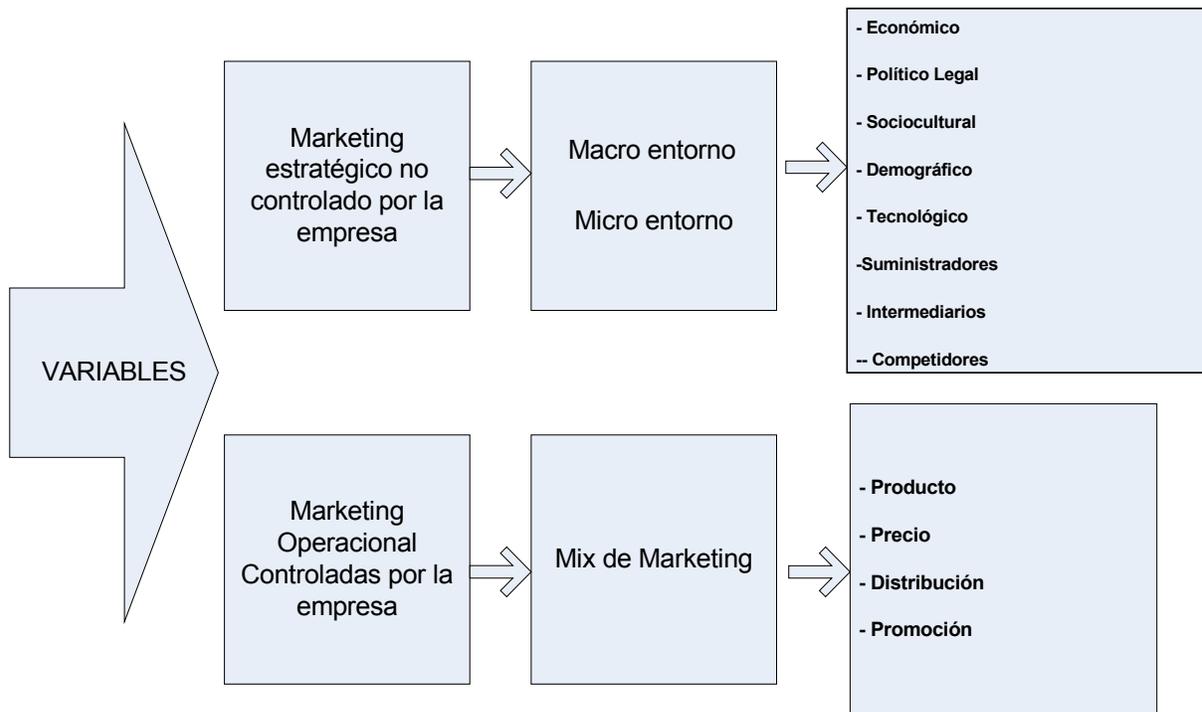
Autor		Criterios	A	B	C	D	E	F	G
1	Kotler, 1976		X	X	X			X	
2	Lambin, 1991		X	X	X		X		
3	Kotler, 1992		X	X					
4	Santesmases, 1999		X	X				X	
5	Asociación Americana de Marketing (AMA), 2004					X		X	
6	Kotler, Bowen y Makens, 2004		X	X	X			X	
7	Muñiz, 2008		X						X
Total			6	5	3	1	1	4	1
%			85	75	45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

Criterios

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

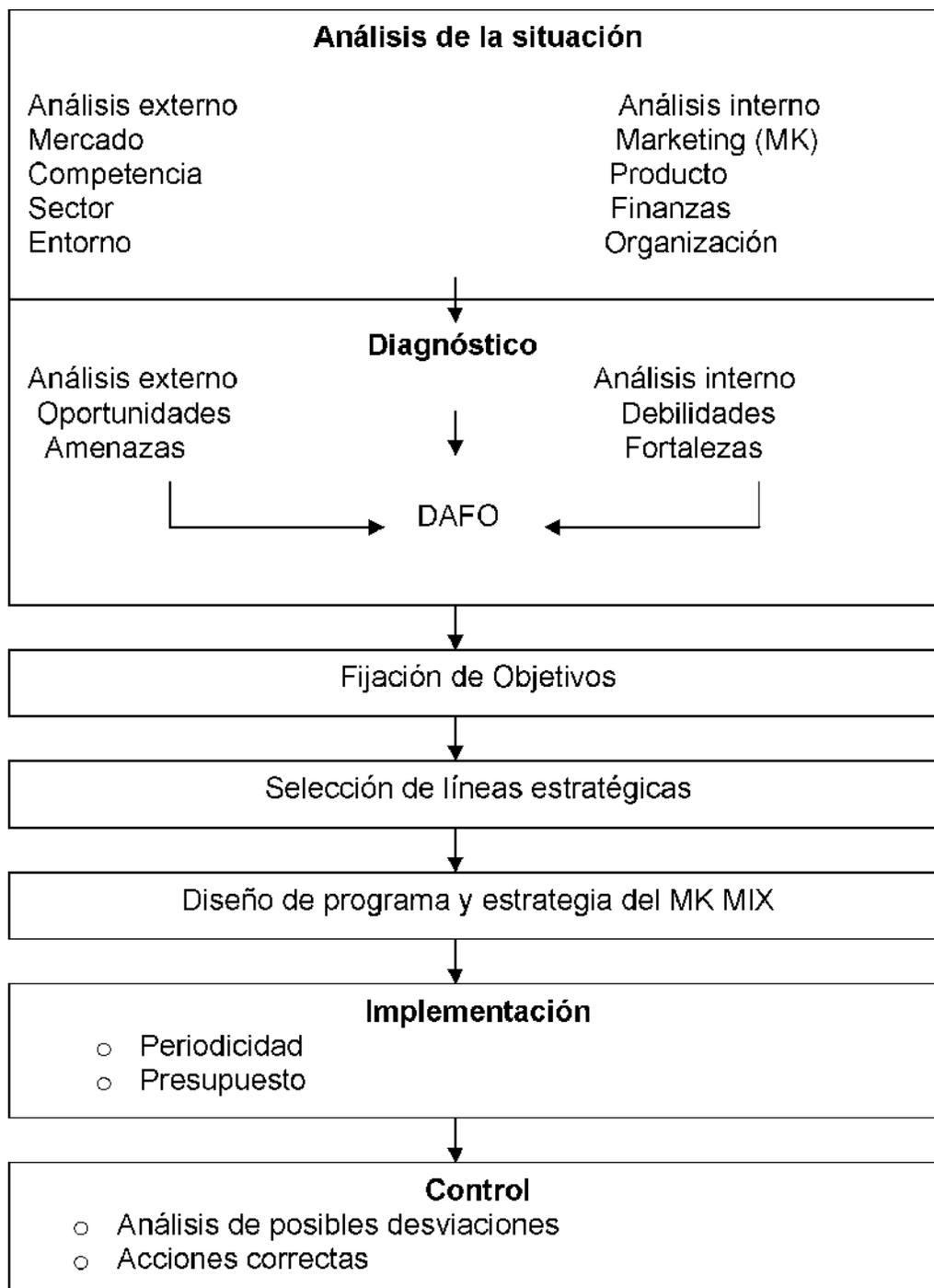
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Variables del Marketing a partir del Marketing Operacional y Estratégico



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

Anexo 4. Procedimiento plan de marketing. Serra (2003)



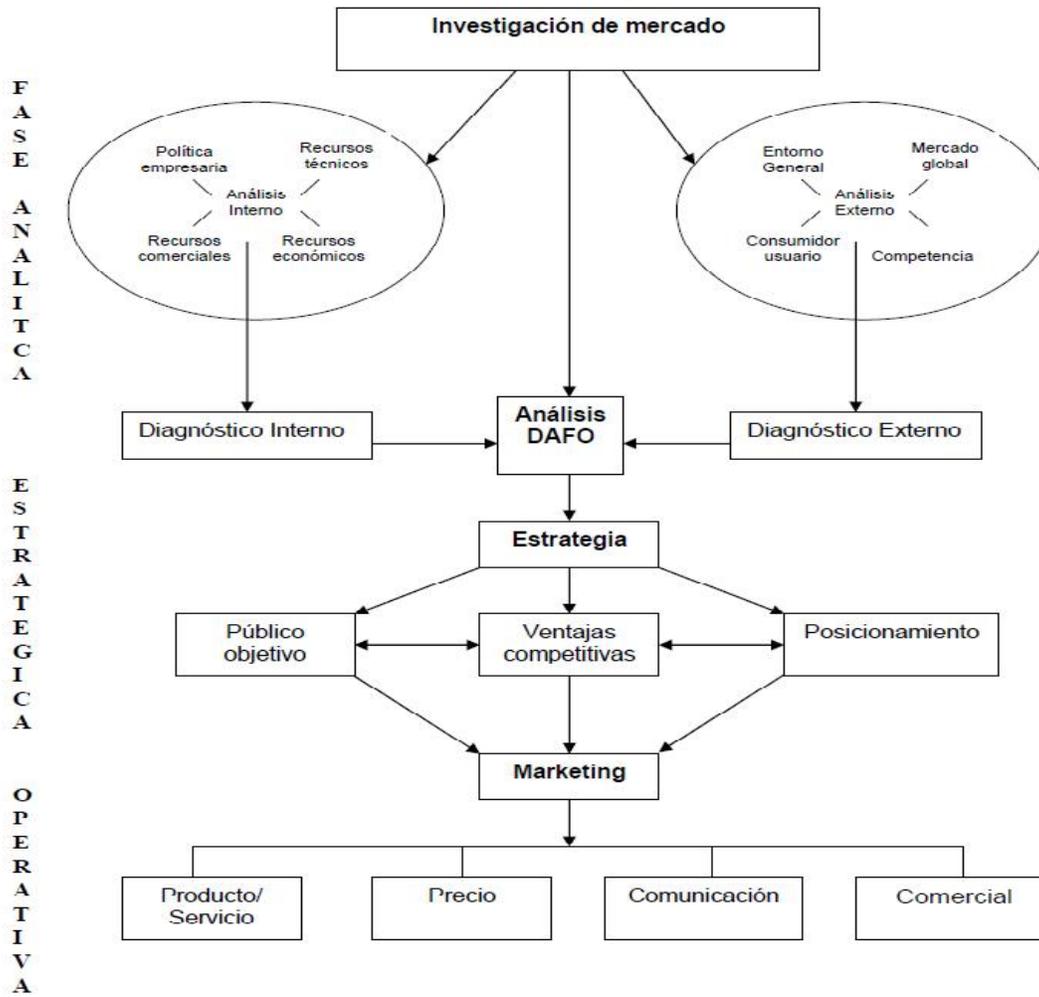
Fuente: Serra, A., (2003): *Marketing Turístico*, p. 375.

Anexo 5. Procedimiento plan de marketing. Kotler et al. (2004)

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

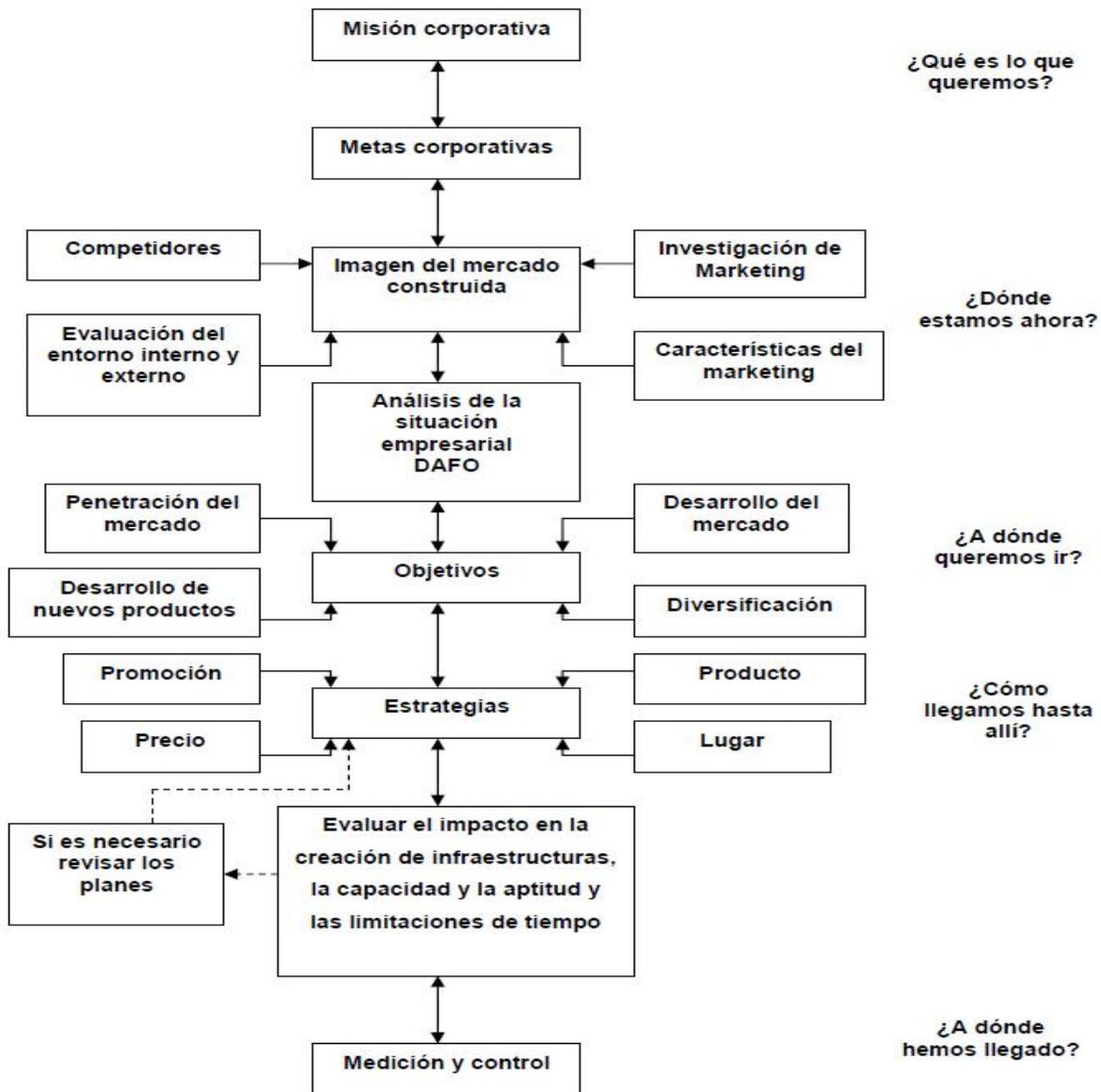
Fuente: Kotler, P et al., (2004) *Marketing para Turismo*, p. 490.

Anexo 6 Procedimiento plan de marketing. Iglesias et al. (2007)



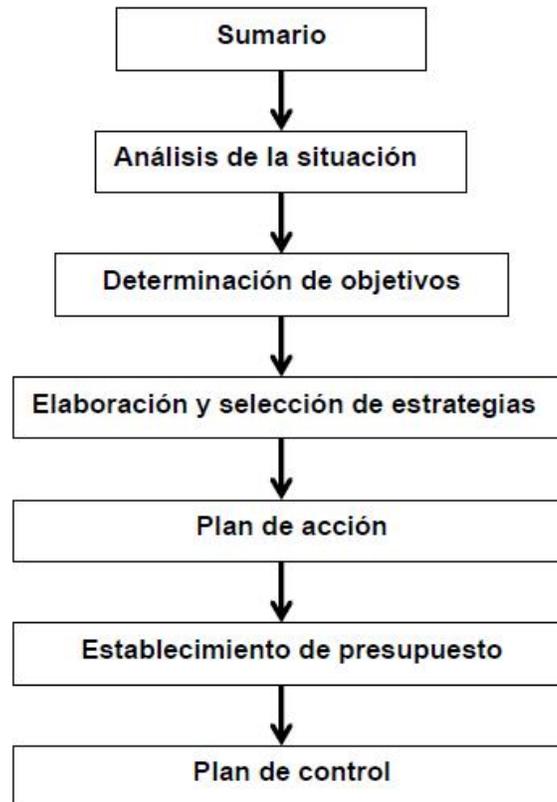
Fuente: Iglesias, J. et al., (2007) *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*, p. 233.

Anexo 7. Procedimiento plan de marketing. Cooper et al. (2007)



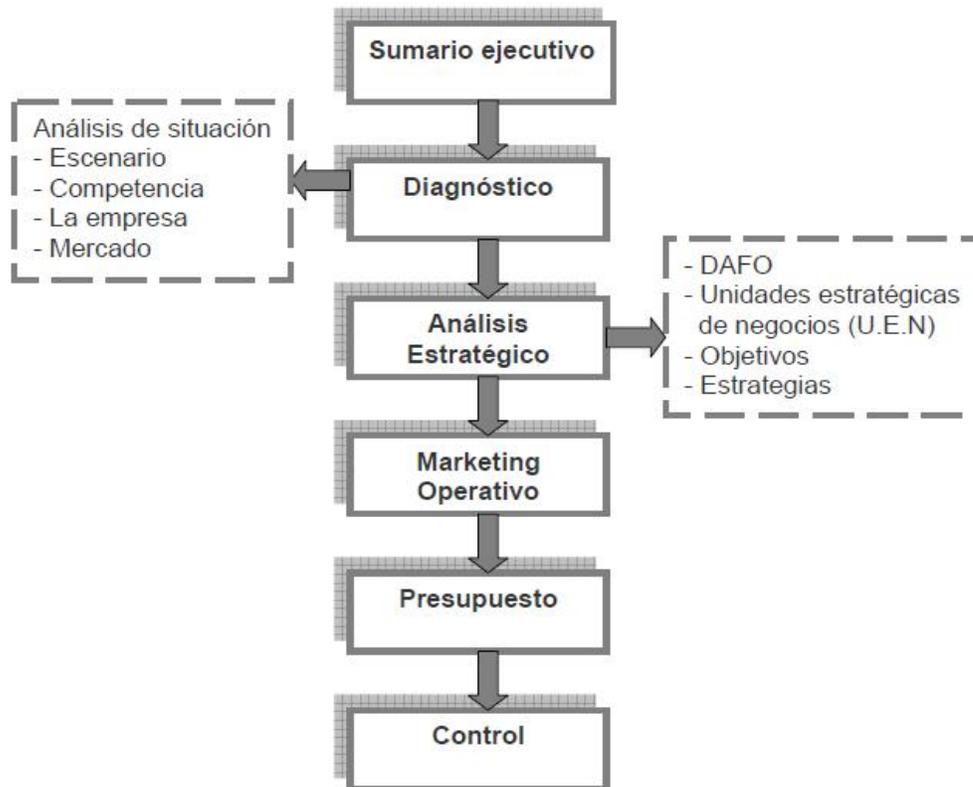
Fuente: Cooper, Ch. et al., (2007) *El Turismo Teoría y Práctica*, p. 726.

Anexo 8. Procedimiento plan de marketing. Muñiz (2008)



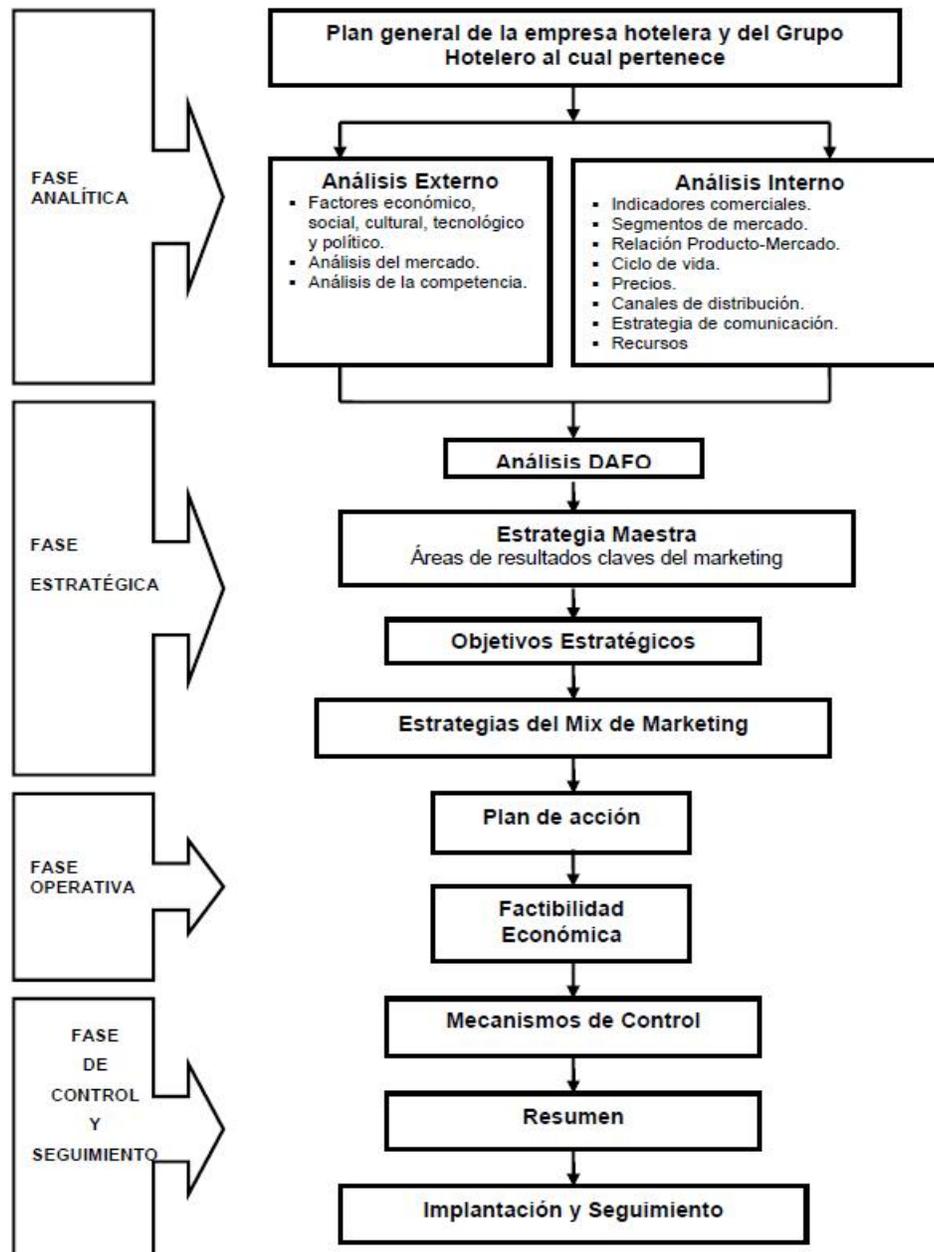
Fuente: Muñiz, R., (2008) *Marketing en el siglo XXI*.

Anexo 9. Procedimiento plan de marketing. Caja de herramientas (2010)



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

Anexo 10. Procedimiento plan de marketing de pequeños y medianos hoteles.
Hernández (2010)



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

Anexo 11. Análisis de los procedimientos planteados por los diferentes autores

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

Criterios

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

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Logo de la instalación



Anexos 13. Imágenes del Club Cienfuegos



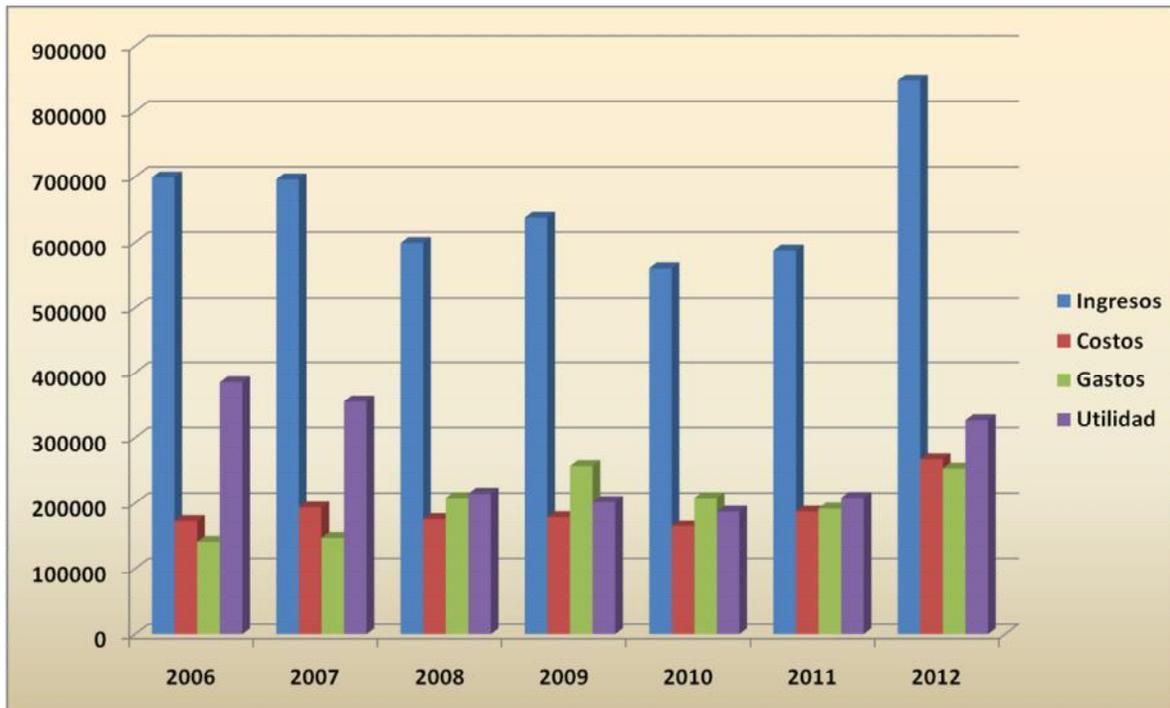
Anexo 14. Cantidad de pax en el Club Cienfuegos

CLIENTES EXTRANJEROS	ACUMULADO TOTAL 2009	ACUMULADO TOTAL 2010	ACUMULADO TOTAL 2011	ACUMULADO TOTAL 2012
CUBANACAN VIAJES	17173	17000	15437	17427
CUBATUR	2550	1654	5697	7088
GAVIOTATOUR	4378	3575	6859	7000
HAVANATUR	2369	3065	3578	5898
TOTAL AAVV PRINCIPALES	26470	25294	31571	37413
ECOTUR	3	52	17	10
CUBAMAR	306	124	126	120
PARADISO	287	59	102	97
SAN CRISTOBAL	168	445	2011	2997
AMISTUR	142	187	407	200
CUBADEPORTES				
UNIVERSITUR				
TOTAL OTRAS AAVV	906	867	863	3424
TOTAL AGENCIAS	27376	26161	32434	40837
OTROS POR TURISMO ORGANIZADO				
TOTAL AGENCIAS Y TURISMO ORGANIZADO	27376	26161	32434	40837
TURISMO INDIVIDUAL	61855	68004	85269	92180
TOTAL GENERAL	89231	94165	117703	133017

Anexo15. Ingresos en cuc representados por las agencias de viajes.

CLIENTES EXTRANJEROS	ACUMULADO TOTAL 2009	ACUMULADO TOTAL 2010	ACUMULADO TOTAL 2011	ACUMULADO TOTAL 2012
AGENCIAS				
CUBANACAN VIAJES	\$131.135,67	\$129.179,05	\$136622,05	\$180622,05
CUBATUR	\$20.909,50	\$13.896,10	\$60344,55	\$90144,80
GAVIOTATOUR	\$45.505,00	\$33.746,30	\$74209,85	\$83210,85
HAVANATUR	\$25.399,00	\$30.766,50	\$42797,45	\$62798,45
TOTAL AAVV PRINCIPALES	\$222.949,17	\$207.587,95	\$313974,50	416776.15
ECOTUR	\$22,00	\$469,40	\$211,00	\$263,00
CUBAMAR	\$3.182,00	\$1.246,00	\$1487,50	\$1690,50
PARADISO	\$2.786,00	\$589,50	\$1253,00	\$1465,00
SAN CRISTOBAL	\$1.745,00	\$4.629,50	\$2550,00	\$2120,00
AMISTUR	\$1.311,00	\$2.155,00	\$4928,00	\$4944,00
CUBADEPORTES	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UNIVERSITUR	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL OTRAS AAVV	\$9.046,00	\$9.089,40	\$10420,20	\$10482,50
TOTAL AGENCIAS	\$231.995,17	\$216.677,35	\$324394,70	\$427258.65

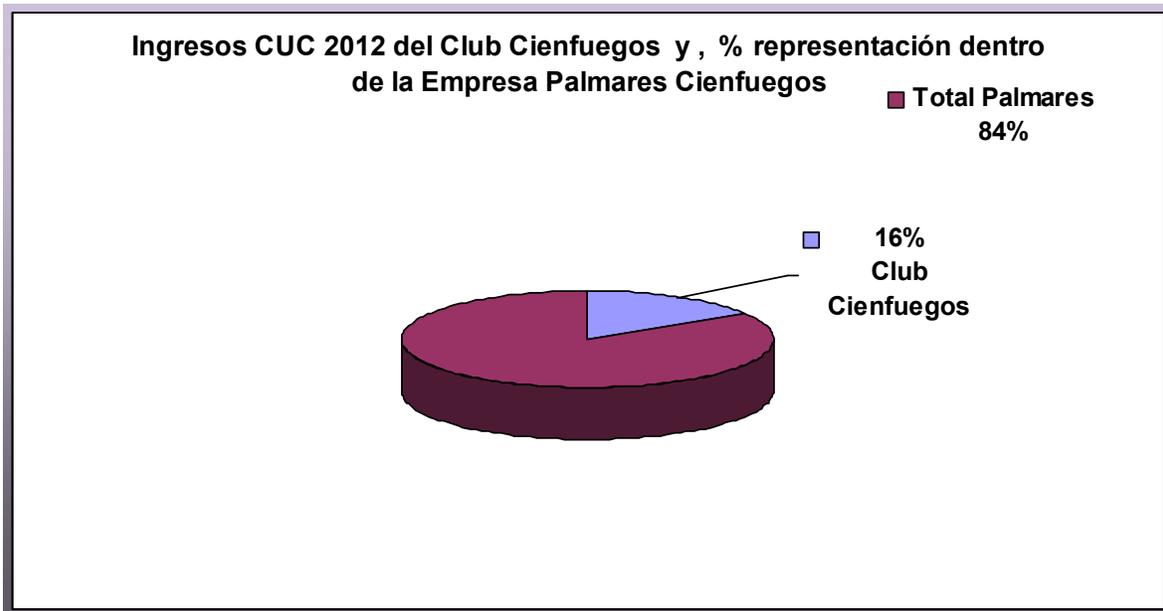
Anexo 16. Comportamiento de los ingresos en CUC del 2006-2012 Club Cienfuegos



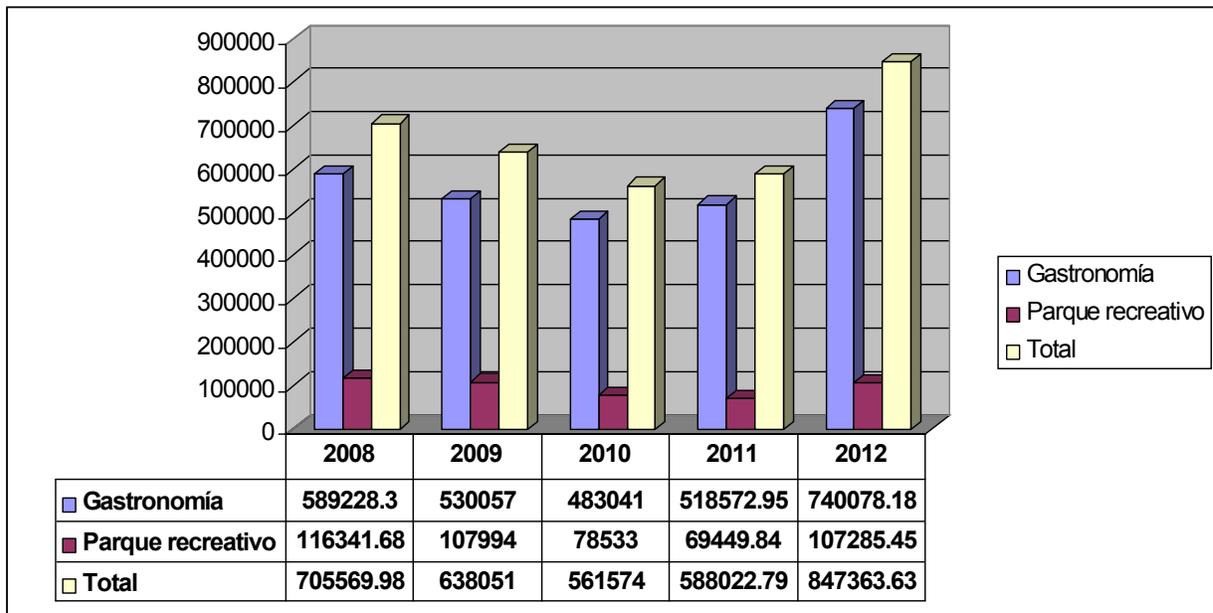
Anexo 17. Representación de los ingresos del Club Cienfuegos en la UEB Naturaleza y Recreación Año 2012.



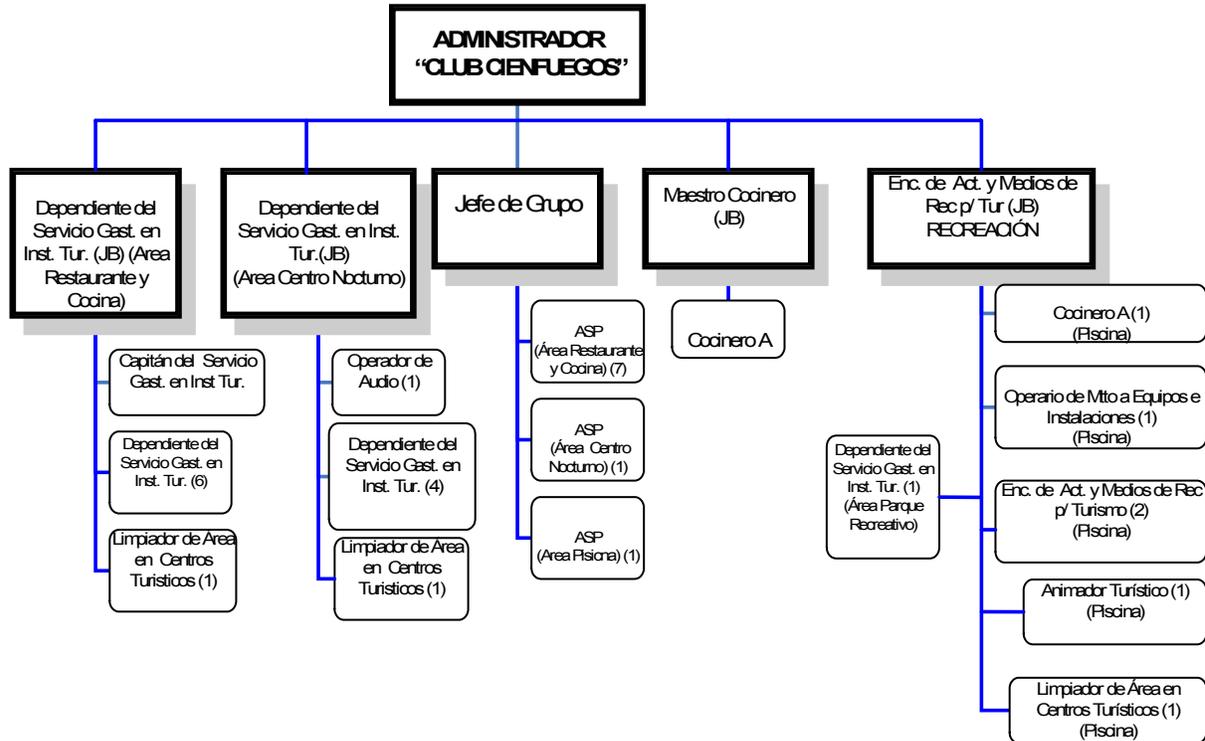
Anexo 18. Representación de los ingresos del Club Cienfuegos dentro de la Empresa Palmares.



Anexo 19. Representación del producto gastronómico en el total de los ingresos del Club Cienfuegos.



Anexo 20. Organograma Club Cienfuegos



Anexo 21. Matriz Dafo

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS				
Ofensiva	FORTALEZAS	1	2	3	1	2	3	Defensiva	
		1	5	5	5	1	5	2	1
		2	5	5	5	2	5	3	1
		3	5	5	5	3	5	3	1
		4	5	5	5	4	5	3	1
				36%					21%
Adaptativa	DEBILIDADES	1	2	3	1	2	3	Supervivencia	
		1	5	3	2	1	5	5	1
		2	4	4	4	2	4	1	1
		3	1	3	1	3	4	1	1
		4	4	4	4	4	4	1	5
				23%					19%