

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE LICENCIATURA EN TURISMO

Trabajo de Diploma en opción al Título de
Licenciado en Turismo

Análisis de la cartera de excursiones del destino turístico Holguín

Autor (a): Elia Elena Cortés González

Tutor (a): M.sC Rosa Palao Fuentes

*“Cada obra bella, cada obra grande, redime
un momento de amargura”*

Jose Martí

Dedicatoria

Dedico este trabajo a:

*Mis padres y mi hermano, por estar siempre a mi lado dándome
apoyo y cariño incondicional,*

*A Ariancito (Flin) por soportarme con tanta paciencia,
alentarme y ayudarme con tanto amor,*

Y al profesor Feliciano que siempre estará presente

Agradecimientos

Agradezco esta tesis a todos los que realmente saben lo que ha significado para mí estos meses de trabajo y todo lo que ello acarreó, estas maravillosas personas son:

Mi familia la cual es imprescindible en mi vida y a los que debo lo que soy,

Mis abuelos por pedir tanto por mí y preocuparse,

Mi tutora por dedicarme su tiempo y conocimientos,

Mis amigos Víctor y Dayana por ser solidarios y brindarme su ayuda,

A la profe Justa por sus valiosísimos consejos, sus conocimientos, su paciencia, disposición, por dedicarme tanto tiempo y cariño,

A todos ustedes, infinitamente Gracias.

Resumen

En los tiempos actuales, a nivel internacional y específicamente en Cuba, el desarrollo del turismo juega un importante papel en la economía. El estudio de la cartera de excursiones del destino Holguín es un paso importante en el perfeccionamiento de la gestión turística del sector pues permite a los gestores tomar decisiones sobre qué productos fortalecen la oferta y, sobre ellos trazar estrategias para hacer cada vez más rentable y competitivo el entorno empresarial del sector.

La investigación fue realizada, a partir de la información recolectada de las Agencias de Viajes CUBATUR, VIAJES CUBANACÁN y HAVANATUR. Se trazó como objetivo, analizar la cartera de excursiones del destino Holguín, donde se tuvo en cuenta que la consolidación y diversificación de la misma garantiza la distinción del país en escenarios mundiales, y que es una política definida en el lineamiento 260 del VI Congreso del PCC.

El procedimiento aplicado en la investigación permitió determinar cuáles son las excursiones más vendidas en los mercados Canadá y Reino Unido, los atractivos que mueven mayor cantidad de clientes, el grado de aprovechamiento de los recursos naturales y socioculturales del destino, vinculados a las excursiones. En consecuencia se recomiendan los diferentes tipos de estrategias a utilizar en la cartera de excursiones.

Abstract

Nowadays, tourism plays an important role in Cuba and also in the rest of the world. The study of the excursions catalog of the Holguin destination is a vital step to perfect its touristic management. In that way, decisions makers know what products strengthen the offer; then, new strategies can be applied to make the business more profitable and competitive.

The research was made from the information gathered in the travel agencies such as CUBATUR, VIAJES CUBANACAN y HAVANATUR. Its objective is to access the excursions catalog of Holguin destination because the country will be distinguished at international level if that destination is solid and diverse. Besides, that is a policy in the article 260 of the Sixth Congress of the Cuban Communist Party.

The procedure used in that research allowed determining the excursions which sell the most in Canada and England markets; the attractions that draw a bigger number and the degree of usage of natural and social-cultural resources of the destination, which are linked with the excursions. Therefore, different kinds of strategies are recommended to use in the excursions catalog.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial	5
1.1 Los destinos turísticos. Definiciones y gestión comercial.....	5
1.2 Productos y ofertas turísticas. Definiciones.....	11
1.2.1 Excursiones. Definiciones.....	16
1.3 Las Agencias de Viajes en los destinos turísticos.....	18
1.3.1 Variables que influyen en la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras.....	23
1.3.2 Gestión de ventas de las agencias de viajes	24
1.4 Enfoques para el análisis de cartera de productos en agencias de viajes de los destinos turísticos	26
1.4.1 El enfoque de la Boston Consulting Group (BCG).....	27
1.4.2 El enfoque de General Electric.....	29
1.4.3 Matriz General y de Tendencias.....	32
Capítulo 2: Análisis de la cartera de excursiones del destino Holguín.....	34
2.1 Caracterización del Destino Holguín	34
2.2 Procedimiento para el análisis de las excursiones turísticas de un destino	37
Fase I. Análisis general del destino.....	37
Fase II: Análisis de la cartera de excursiones del destino	39
Fase III: Recomendaciones estratégicas	42
2.3 Aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación de la cartera de excursiones del destino Holguín	43
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Referencias Bibliográficas	71
Anexos	75

Introducción

En la actualidad el turismo constituye un poderoso instrumento de integración de países y personas. Este sector de vital importancia, dinamizador de la economía, es tan antiguo como lo son los viajes mismos.

Según Serra (2003) el turismo, como actividad, remonta sus orígenes, probablemente a las primeras grandes civilizaciones de la humanidad, cuando determinadas personas o colectivos se trasladaban sin que ello estuviera motivado por el hecho de tener que satisfacer necesidades básicas de sustento o seguridad. Sin embargo, no fue hasta la segunda mitad del siglo XX que se produjo la extraordinaria popularización de los viajes turísticos en el mundo occidental debido a los avances económicos y medios de transporte, permitió la existencia de un sector con ritmos vertiginosos de crecimiento, considerada hoy, una de las primeras industrias del mundo.

La actividad turística en Cuba, a partir de 1990 se desempeñó como una importante alternativa en medio de la severa contracción económica existente en aquellos momentos, cuando se produce un nuevo enfoque de desarrollo del turismo hacia el mercado internacional, donde el país se propuso consolidarse como destino turístico, a partir de un crecimiento acelerado del número de visitantes y de ingresos, lo que fue considerado como uno de los logros más significativos obtenidos por el pueblo cubano en una época de tantas dificultades.

La política del Estado Cubano para el sector turístico en la actualidad se ha ratificado y precisado, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC. El lineamiento 260 le da prioridad a “crear, diversificar y consolidar de forma acelerada, servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país” (VI Congreso PCC, 2011), por lo que el análisis de la oferta extrahotelera de los destinos turísticos es esencial para el cumplimiento de este objetivo.

Cuba es un país eminentemente receptor de turismo, donde son las agencias de viajes, las que organizan todos los servicios en tierra, desde la llegada del cliente hasta que regresa (Avilés, 2011). Poseen gran protagonismo en la distribución de

productos y servicios, información y asesoramiento al turista. Con su oferta satisfacen, de variada forma, necesidades inherentes a la actividad turística, y comercializan entre sus líneas de productos, las giras, excursiones, paseos y actividades recreativas de carácter turístico, conocidas como opcionales, que posibilitan al viajero el conocimiento de los atractivos localizados en la región o destino.

Especialmente en el destino turístico Holguín, distinguido por los atractivos naturales de la región, fundamentalmente sus playas, operan varias agencias de viaje, que desempeñan un rol fundamental en la comercialización de sus productos. Entre los servicios principales que prestan se encuentran: representación y asistencia, confección y coordinación de programas turísticos, reserva de alojamiento en hoteles, venta de excursiones; brindan además, servicios especializados como organización de eventos y congresos, programas de incentivos y de turismo especializado. Las agencias que operan en el destino Holguín son CUBATUR, VIAJES CUBANACÁN, HAVANATUR y ECOTUR, pertenecientes al MINTUR y GAVIOTA TOURS, que es la agencia de viajes receptiva del grupo de turismo Gaviota S.A.

El Ministerio del Turismo y FORMATUR en Holguín han definido dentro de su banco de problemas la necesidad de realizar un análisis integrador de la cartera de opcionales del destino, puesto que las mismas son una fuerte vía de entrada de divisas frescas y constituyen una forma de diversificar el producto turístico, y a su vez permite al cliente conocer los atractivos del producto turístico total. Por tanto se hace necesario conocer los puntos fuertes y débiles para trabajar en el perfeccionamiento del mismo.

En la presente investigación no se tuvo en cuenta la agencia de viajes ECOTUR, pues actualmente se dedica, en lo fundamental, a vender excursiones de naturaleza a través de otras agencias, por lo que si se consideraran sus indicadores alteraría el resultado final, además no fue posible acceder a la información de GAVIOTA TOURS, por consiguiente el análisis abarca las agencias: VIAJES CUBANACÁN, CUBATUR y HAVANATUR, que mueven el 67.4% de los clientes del destino a excursiones.

A partir de la definición en el banco de problemas del MINTUR y FORMATUR, Holguín tiene la necesidad de estudiar integralmente las ofertas de las agencias de viaje; además del planteamiento del lineamiento 260 de VI Congreso del PCC relacionado con, “crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento, que distingan al país” y la existencia de estudios particulares de la cartera de excursiones de cada agencia, se define como **problema científico** de la presente investigación la inexistencia de estudios integradores de la cartera de opcionales del destino Holguín, que posibilite la toma de decisiones.

Para ello se precisa como **objeto de estudio**: la gestión comercial de los destinos turísticos, y se define como **objetivo general**, analizar la cartera de excursiones de las agencias de viajes receptoras del destino Holguín pertenecientes al MINTUR, y se establece como **campo de acción** su cartera de excursiones.

La **idea a defender** en la investigación considera que el análisis integral de la cartera de opcionales de las agencias de viajes del destino Holguín, favorece la acertada toma de decisiones por sus directivos.

Para lograr el objetivo de la investigación se trazan las **tareas científicas** siguientes:

1. Revisión bibliográfica acerca de los fundamentos teóricos del objeto de estudio
2. Diseño del procedimiento para realizar el análisis de la cartera de excursiones del destino
3. Aplicación del procedimiento propuesto
4. Realizar el informe de investigación

Para ello se utilizaron métodos teóricos y empíricos como:

- Análisis y síntesis de la información a partir de la revisión de literatura especializada
- Inducción-deducción para la comprensión de los datos de los métodos estadísticos utilizados

- Sistémico estructural con el fin de analizar interrelaciones existentes entre diferentes elementos de la investigación
- Estudio de la documentación con el objetivo de seleccionar la información y confeccionar el marco teórico referencial
- Métodos estadísticos que permitieron la recolección y organización de los datos como, el paquete Microsoft (programas Word y Excel) y el paquete estadístico SPSS versión 20.0, para la confección de los gráficos de Pareto y el STATISTICA versión 6.1 a partir de los cuales se pudieron realizar los cálculos, tablas y matrices que facilitaron la obtención de resultados

El informe de investigación consta de una introducción, un primer capítulo dedicado a plasmar los referentes teóricos del objeto de estudio, un capítulo dos que contiene la aplicación del procedimiento para analizar la cartera de opcionales del destino y finalmente conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos necesarios.

Capítulo 1: Marco teórico referencial

Este capítulo tiene como propósito establecer los fundamentos teóricos metodológicos que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación. Para ello se seguirá la estructura que se ilustra en la figura 1.

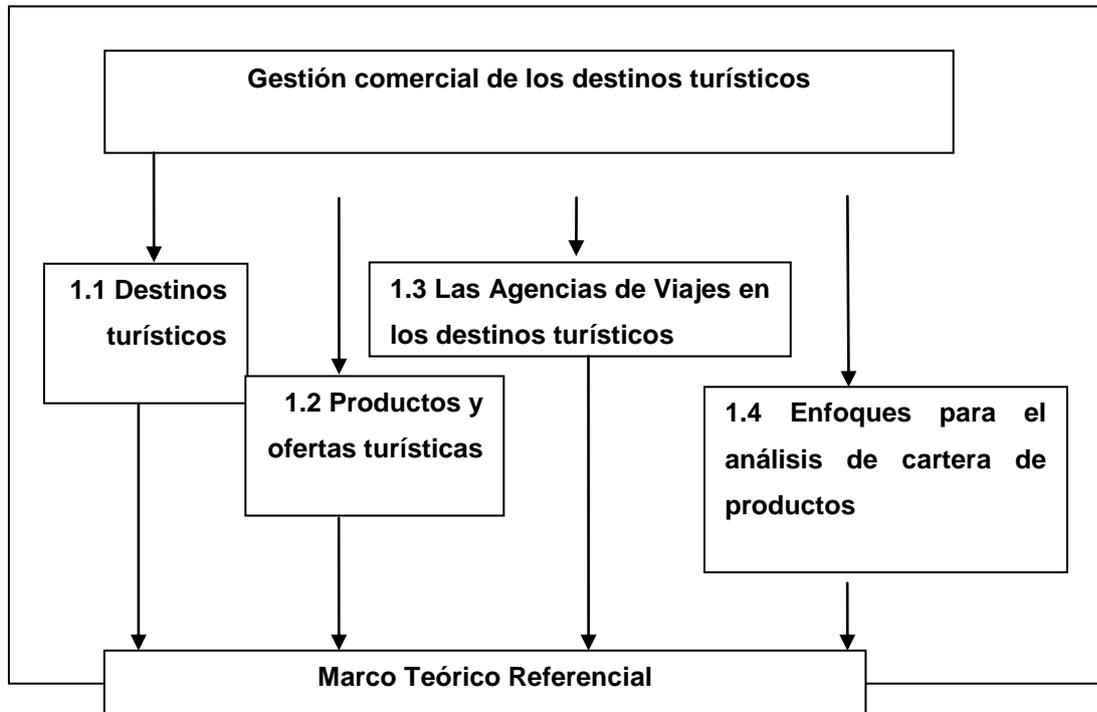


Figura 1: Contenido del marco teórico referencial

1.1 Los destinos turísticos. Definiciones y gestión comercial

De acuerdo con Pérez Campdesuñer, (2006), las definiciones de destino turístico resultan variadas, entre los principales autores que abordan el tema: Montaner Montejano y Antich (1993), Cooper y otros (2003), Rodríguez Pérez (1994), Novo Valencia, (1998), Colaiacevo (2001), Bigne Alcañiz (2000) Hernández Rodríguez (2004), Pérez Campdesuñer (2006) luego de analizado los diferentes conceptos referenciados concluye que un destino turístico es: el conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona o área geográfica que genera un flujo turístico con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas, concepto que la autora adopta para los efectos de la presente investigación.

Los requisitos según Pérez Campdesuñer (2006) que debe tener un destino para alcanzar el éxito son:

- Atractivos naturales, arquitectónicos o culturales.
- Una amabilidad exquisita.
- Ejecución de una promoción conjunta.
- Seguridad.
- Una oferta complementaria extra hotelera equilibrada y coherente.
- Una información accesible y atractiva de los eventos que se celebran.
- El conocimiento básico de los idiomas de los visitantes por parte del personal.
- Una buena relación entre calidad, precio competitivo y los atractivos.
- Unas buenas comunicaciones.
- Un medio ambiente agradable.

Según Rodríguez Fariñas, (2005) los destinos son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Tradicionalmente, los destinos se consideraban como una zona bien definida geográficamente, como un país, una isla o una ciudad; sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa. Es importante considerar cómo los recursos turísticos y servicios se relacionan entre ellos dentro del destino, su nivel de concentración y lo que significan para los turistas.

De acuerdo con Bigne, (2000) los turistas buscan diversidad en sus vacaciones, y en dependencia de su expectativa sobre el destino turístico, tendrán intención o no de visitarlo. Desde el punto de vista de los organismos que gestionan los destinos, se pretende que los turistas piensen en su destino como un lugar que vale la pena visitar por sí mismo, sin necesidad de ir a otros destinos limítrofes.

Según dice Bigné, (2000) y con lo cual la autora coincide, los consumidores y las empresas se encuentran con gran cantidad de ofertas al buscar satisfacer sus

necesidades, y por ello buscan calidad excelente, valor, o costos cuando escogen entre sus proveedores. La clave de la rentabilidad de la empresa descansa en conocer y satisfacer al público objetivo con ofertas competitivas.

Toda actividad empresarial conlleva una función o gestión comercial más o menos compleja para dar salida a los productos y/o servicios que se ofrecen. El desarrollo de esta actividad como función de la empresa ha propiciado la configuración de un sólido cuerpo de doctrina que continúa en evolución. Este cuerpo de doctrina recibe el nombre de Marketing en la terminología anglosajona o en español, comercialización o mercadotecnia.

El auténtico marketing (gestión comercial) no es la capacidad de vender lo que uno tiene, hace o produce, sino de saber qué producir, hacer o vender. Es el arte de identificar y entender las necesidades de los clientes y encontrar soluciones (es decir, productos o servicios) que los satisfagan y produzcan beneficios a la empresa u organización, (Chias, 2006).

“El objetivo del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades (...)” (Peter Drucker, 1973), de ahí que el marketing turístico se defina como: “el sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios orientados a la satisfacción de las necesidades de los turistas, desarrollada por los proveedores de turismo individual como hoteles, restaurantes, o líneas aéreas; intermediarios como las agencias de viajes, turoperadores y los organismos de planificación turística de carácter público o privado” (Kotler Philips, 2000).

Según Serra (2003) el marketing turístico está enfocado al estudio:

- Del turista y su comportamiento
- De los mercados turísticos y su composición
- 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.

El desarrollo de una estrategia de marketing para los destinos turísticos es un proceso complejo. Los destinos pueden ser gestionados o comercializados como empresas, debido a la diversidad de intereses/beneficios buscados por los grupos de interés. El reto más importante para el marketing de destino es integrar a los múltiples agentes individuales para que cooperen en lugar de competir, y llevar a cabo un marketing integrado. Lo que se logra generalmente a través de las agencias de viajes (Ayala Castro, 1999).

Según Toyos (2005), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo?. En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado. De esta manera se infiere que, en la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es crítico y lleva consigo consideraciones adicionales; porque si reemplaza a otro, esto podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto ya situado en el mercado. Si el nuevo producto es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno, siempre que responda a atributos similares o superiores al anterior y que pueda llegar a ser aceptado y preferido por los clientes.

El marketing está estructurado por dos componentes fundamentales: el marketing estratégico y el marketing mix o como también puede denominarse marketing operativo.

El marketing estratégico orienta las actividades de la organización a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado. Las acciones que permiten el desarrollo estratégico son, entre otras, la investigación de mercados, segmentación de mercados y análisis de la competencia actual y potencial. El marketing estratégico en destinos turísticos se apoya en el análisis sistemático y permanente de los turistas y la comunidad local, así como una reflexión sobre la situación actual del mismo, el análisis de la evolución de sus mercados e

identificación de los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales.

Mientras que el marketing operativo o mix está enfocado al diseño y ejecución del plan de marketing, es decir, centrado en la realización de la estrategia previamente planteada. El marketing mix es la combinación de los diferentes recursos e instrumentos comerciales de los que dispone la organización para alcanzar sus objetivos.

Una vez que se decide la estrategia de marketing, los destinos tendrán que desarrollar su marketing mix. Esto permite acercarse a cada segmento de mercado con una variedad de ofertas y proponer una solución integrada a las necesidades y deseos del consumidor. El desarrollo del marketing mix para los destinos dependerá de su naturaleza, sus mercados objetivos y el entorno que lo rodea. Generalmente se estructura sobre las “cuatros pes”: producto (product), precio (price), distribución (place) y comunicación (promotion) (Stanton, 2002).

Hay tres razones, por mencionar las más significativas, por las que se requiere una adaptación de la mezcla para los servicios:

La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios, ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal, pueden ser fundamentales.

Se ha demostrado por varios expertos que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero)

Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Sobre la base de las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios.

Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, y forma una combinación final de siete elementos, que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (personnel, physical evidence y process), (Stanton, 2002).

La investigación concuerda con Ejarque, (2004) cuando dice que el marketing turístico se convierte en el principal instrumento de que se dispone para estimular el funcionamiento del sistema turístico y para incrementar así, las corrientes turísticas hacia las regiones receptoras; de manera que de su eficacia dependerá, en gran medida, el éxito de los planes de desarrollo turístico emprendido por los países y destinos.

Los destinos turísticos son difíciles de controlar y comercializar, debido a la complejidad de las relaciones de la comunidad local, y la diversidad de intereses implicados en el desarrollo y producción de los productos turísticos. En este sentido, las estrategias y acciones deberían considerar los deseos de todos los participantes del sistema turístico (residentes, empresarios, inversores, turistas, intermediarios turísticos y otros grupos de interés). Quizás, el problema más difícil sea asegurar el uso racional de los bienes públicos, como paisajes, montañas y playas en beneficio de todos los interesados, y al mismo tiempo, preservar los recursos para las generaciones futuras. Los conflictos pueden aparecer fácilmente y sobre todo, cuando se explotan recursos para beneficiarse a corto plazo. Un compromiso que abarque todos estos intereses es extremadamente difícil, pero es la clave para el éxito a largo plazo, (Santesmases, 2007).

Los turistas perciben el destino como una marca que incluye una diversidad de proveedores y servicios. Antes de su visita poseen una imagen sobre los destinos, así como expectativas basadas en la experiencia previa, comunicación boca-oído, notas de prensa, publicidad, y creencias comunes. Durante sus vacaciones, "consumen" destinos como una experiencia integrada, sin darse cuenta de que cada elemento del producto se produce y controla por agentes individuales. La

experiencia global del turista se compone de múltiples pequeños encuentros con una variedad de agentes turísticos, como los taxistas, hoteleros, camareros, otros no turísticos como accesos, comercios, infraestructuras y similares; así como con los elementos de las atracciones locales (museos, teatros, parques temáticos, recursos territoriales). La impresión global recogida por el turista desarrolla su imagen percibida del destino después de la visita. En consecuencia, hay muchos aspectos que se solapan entre el marketing del destino como un todo y el marketing de determinadas empresas turísticas, ubicadas en el propio destino o que lo propician (avión, tren, entre otros), en todo este recorrido es la agencia de viajes el elemento aglutinador (Bigne et al, 2000).

Por tanto, el marketing de destinos debería ser utilizado como un mecanismo estratégico en coordinación con la planificación y la gestión, más que una herramienta de ventas. En este sentido, los organismos públicos turísticos deben propiciar la planificación integrada del conjunto de actividades que inciden en un destino (McCole, 2004).

Comprender los tipos de destinos y características, es de gran importancia para su comercialización. Cada destino solo puede combinar ciertos tipos de demanda y en este sentido, las agencias de viaje del destino necesitan conocer las motivaciones del viajero con el fin de desarrollar productos adecuados para los diversos segmentos de mercado.

Adicionalmente, las agencias de viajes del destino deberían ser conscientes, no sólo de las necesidades y deseos de la demanda actual, sino también de los mercados potenciales que pueden atraer. Por ello, es importante definir la cartera de atracciones y productos del destino, que permita la optimización de los recursos y adaptar su marketing mix a los mercados objetivo.

1.2 Productos y ofertas turísticas. Definiciones

Producto se define por Toyos, (2005) como “los bienes tangibles, intangibles o una combinación de ambos, que se ofrecen al mercado, para su adquisición, uso o consumo y deben satisfacer un deseo o necesidad. Abarcan objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones, personas, ideas. ”Está formado por

bienes y servicios que se ofrecen al mercado para bienestar material y espiritual de un consumidor (turista).

En la misma dirección Serra, (2003) plantea que “un producto es cualquier cosa que se ofrece al mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Puede tratarse de un bien tangible, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona, una experiencia sensorial (...) De hecho, la especial naturaleza y las características del turismo hacen que los productos turísticos sean, en muchos casos, una combinación de todos los elementos anteriores, lo cual introduce un elevado grado de complejidad.”

Los conceptos anteriores poseen varios puntos en común, ambos transmiten el mismo significado sobre lo que es un producto turístico y se refieren sus principales características por lo que la autora coincide con ellos.

Se asume de Kotler, (1988), los estratos o niveles siguientes:

- En primer lugar, está el producto básico o nuclear, que sería el servicio o beneficios básicos que busca el cliente
- El producto tangible. Comprende la oferta comercial formal, es decir, lo que se le ofrecerá al consumidor en un determinado momento y a un determinado precio
- El producto aumentado constituye la oferta global de la empresa y denota una serie de valores añadidos “por encima de lo que podría considerarse como normal y esperado por el cliente”. Es la suma total de beneficios y servicios que recibe y experimenta el cliente, y es ahí donde, en cierto modo, se trata de sorprenderle agradablemente y superar sus expectativas con determinados servicios añadidos. El producto aumentado ofrece a la empresa amplias posibilidades de diferenciación, muchas veces con mínimos incrementos de costos.

Según Medlik y Middleton (1973), citado por Serra (2003): “Desde el punto de vista del turista, el producto(o servicio) turístico cubre la completa experiencia desde que sale de su lugar de residencia habitual hasta que regresa a él”. En este sentido, “asientos en los aviones o habitaciones en los hoteles son simples

elementos o componentes de un producto (servicio) que es, por definición, compuesto”.

De acuerdo con Serra (2003), los cinco grandes componentes en el producto turístico total son:

- Las atracciones del destino
- Las instalaciones y servicios del destino
- La accesibilidad
- La imagen del destino
- El precio para el consumidor

a) Las atracciones del destino. Constituyen el elemento más influyente sobre la elección del turista y sobre su decisión de viajar o no a un determinado destino. Son los recursos turísticos de un determinado destino, la materia prima esencial a partir de la cual se confeccionan los productos turísticos. Un recurso turístico es cualquier cosa capaz de atraer a un visitante. Pueden ser:

- Un elemento natural: paisaje, playas, clima, parques naturales
- Un recurso patrimonial o realización humana: desde los pueblos y ciudades del destino, los monumentos, los edificios históricos, el patrimonio arqueológico, paseos, jardines hasta centros de convenciones, instalaciones deportivas y lúdicas.
- Una atracción cultural: se incluye dentro de este concepto tanto la población residente, sus formas de vida y costumbres como la historia y el folclore del lugar, los museos y los acontecimientos culturales (música, teatro, arte, festivales...) de todo tipo.

b) Las instalaciones y servicios del destino. Son el conjunto de elementos dentro del destino que hacen posible y facilitan la estancia del visitante e incluyen:

- Las instalaciones de alojamiento: hoteles, apartoteles, apartamentos, clubes de vacaciones, casas vacacionales, campings
- Transporte en el destino: red de transporte público, taxis, alquileres de coches, bicicleta
- El conjunto de empresas y servicios que se conocen, genéricamente, como “oferta complementaria”, básicamente:

- ✓ Restaurantes, bares y cafeterías y similares
- ✓ Tiendas que faciliten la realización de compras
- ✓ Otras ofertas que faciliten la realización de actividades: por ejemplo, escuelas de equitación, navegación a vela

c) La accesibilidad del destino. Son los elementos constituyentes de los apartados a) y b) iguales, un destino es más atractivo cuanto más accesible sea. Entendemos por accesibilidad el conjunto de factores que influyen sobre el coste, en términos de tiempo y dinero, para llegar a un determinado destino. Nos referimos, por tanto, a buenas conexiones aéreas, por tren, carretera y marítimas (donde se destacan sobre todo las aéreas), a buenas infraestructuras portuarias y aeroportuarias, a la ausencia de regulaciones que dificulten el acceso y la competitividad de los transportistas. De nada le sirve a un determinado destino disponer de unas atracciones fantásticas si es difícilmente accesible. O al contrario, aunque las atracciones sean menores, una mayor accesibilidad puede compensar esta desventaja competitiva. La accesibilidad se incrementa cuando se reduce el coste y/o se incrementa la rapidez y comodidad para llegar a un determinado de destino turístico y viceversa. La accesibilidad constituye la logística del destino. De ahí que el análisis de la accesibilidad y de cómo mejorarla deba formar parte de la planificación de cualquier destino.

d) La imagen del destino. Las imágenes son extremadamente importantes en turismo. Quien no ha estado nunca en un determinado destino toma la decisión de visitarlo o no en función de la imagen que tenga de él, imagen que se ha conformado a lo largo del tiempo, sobre todo por el impacto de los medios de comunicación, pero también por las opiniones de amigos y familiares. La importancia de la imagen hace que se constituya en un objetivo esencial del marketing de destinos el desarrollo, mantenimiento o modificación de una determinada imagen.

e) Precio para el consumidor. El precio final que el consumidor paga por visitar un determinado destino es la suma de los costos de desplazamiento, de alojamiento y el consumo de ciertos servicios en el destino (restaurantes,

excursiones, espectáculos...), más las compras que pueda efectuar. El precio que paga el consumidor final está influido por el tipo de cambio entre monedas, los niveles de inflación del destino y del país de origen del turista y los costos del combustible. Cualquier alteración en dichas variables tiene influencia sobre el precio final que paga el consumidor.

La oferta turística es el conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados de forma que estén disponibles en el mercado para ser usados o consumidos por los turistas.

Según Milio Balanza y Cobo Nadal (2000) los elementos que componen la oferta turística son:

Recursos turísticos

(Son los elementos base sobre los que se desarrolla la actividad turística)

- Naturales: de agua y tierra
- Histórico – monumentales
- Culturales

Empresas turísticas

(Empresas básicas necesarias para el desarrollo de la actividad turística.)

- Transporte
- Alojamiento
- Turoperador
- Agencias mayoristas

Infraestructura de soporte

(Elementos creados de forma que permitan al cliente cubrir sus necesidades básicas y disfrute de los atractivos del destino.)

- Carreteras, sanidad, puertos, aeropuertos, red de iluminación, servicio de limpieza y otros.

Elementos complementarios

(Servicios junto a los anteriores que apoyan y satisfacen las necesidades del turista en el destino)

- Restaurantes, bares, instalaciones deportivas, teatros, espectáculos.

La suma de los anteriores elementos da como resultado el producto turístico global (conjunto de elementos tangibles e intangibles organizados de tal forma que son capaces de satisfacer las motivaciones y expectativas de un segmento de mercado determinado) y este sumado a precio, distribución y comunicación (conjunto de técnicas de marketing utilizadas por las empresas para la creación, promoción y venta de los productos turísticos) dan lugar a la oferta turística (conjunto de bienes y servicios organizados por empresas especializadas, de forma que se puedan comprar por un precio establecido para su disfrute en un lugar y tiempo determinado.)

1.2.1 Excursiones. Definiciones

Se parte de la definición de Tamayo Beritán (2010) donde se plantea que las excursiones (son viajes de duración menor que un día, aunque en la práctica cubana se utiliza esta denominación para viajes que compran clientes que ya están en Cuba y que incluyen una o dos pernотaciones) presentan una complejidad mayor, dado que requiere de la organización de transporte para el viaje mismo, más los servicios que se ofrezcan en la visita a un atractivo o facilidad (generalmente el primero), como pudieran ser: el almuerzo, uso de guía local. Las excursiones también son llamadas en Cuba “opcionales” en función de su oposición al gasto inicial realizado en el “paquete turístico”.

Tamayo Beritán, (2010) continúa con que las opcionales, en tanto actividad turística, son en nuestro contexto el tipo de producto específico que contribuye a tangibilizar la experiencia en el destino que se visita. Los turistas necesitan cosas que hacer y cosas que ver, y ello lo logran, en gran medida, en la visita de interpretación del rico patrimonio natural y cultural.

Cuando un turista decide viajar a un destino, la elección del mismo en gran parte radica en los atractivos que le son propios, o que al menos, se encuentren en un radio cercano. Una vez en el destino, muchos turistas deciden conocer estos atractivos por sí mismos, otros adquieren “excursiones” o “tours”. Una excursión es una actividad organizada que permite el conocimiento exhaustivo de un atractivo determinado. Las excursiones usualmente se encuentran lideradas por

un guía turístico, que es la persona que posee los conocimientos detallados de ese atractivo, que son transmitidos a los turistas para su formación/información.

Las excursiones pueden ser (www.ejemplosde.net Tipos de excursiones turísticas consultado 15 mayo 2013):

- **A pie:** en el cual no se utilizan medios de transporte
- **En transporte:** se utiliza alguno de los medios existentes: vehículo, tren, helicóptero, barco
- **Combinadas**

Las excursiones propiamente dichas poseen las características distintivas siguientes:

- Comienzan y terminan en el mismo sitio
- Poseen un itinerario y circuito propio
- Son liderados por un guía turístico, que brindará información sobre el mismo
- Además, poseen otros elementos formales: nombre, duración (horas), cantidad de salidas, puntos de visita

Tipos de Excursiones

Aunque la gran mayoría de tours poseen características genéricas, existen variaciones, según la modalidad de contratación:

- **Privadas:** Son aquellos que son contratados para un pasajero/grupo determinado, no compartiendo el mismo con ninguna otra parte que no pertenece al mismo. Por lo tanto, son los que poseen mayor flexibilidad. Recogen y devuelven a los pasajeros a su lugar de estadía, sea el mismo un hotel o algún otro sitio
- **Regulares:** Son aquellos en los cuales coinciden distintos pasajeros que lo contratan independientemente, por lo cual son distintas reservas para el mismo tour. Poseen salidas en horarios y días determinados, a los cuales los pasajeros se deben limitar, así como paradas preestablecidas. Generalmente recogen los pasajeros por los distintos hoteles o puntos de estadía, aunque no siempre los devuelven

- **Shuttle:** Son los tours que poseen un circuito, paradas y horarios preestablecidos donde los pasajeros pueden subirse y bajarse según les agrade, pero siempre desde los puntos por donde el tour pasa. No hay recogida por los hoteles

También existe la definición de Tamames, (2013) donde se define en términos turísticos “excursión de un día” como cualquier actividad con fines turísticos ofrecida por un intermediador turístico, o proyectadas a solicitud del usuario (el turista) por un precio global establecido y que no incluyan todos los elementos propios de un viaje combinado.

1.3 Las Agencias de Viajes en los destinos turísticos

Las agencias de viajes constituyen, sin duda, un elemento determinante en la distribución de los servicios turísticos como intermediarios, productores y asesores.

La agencia de viajes es una empresa de servicio que se dedica a facilitar la realización de viajes, producto turístico intangible, el cual se especializa en diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos. (Bigne *et al*, 2000)

Estos intermediarios prestan diversos servicios a los residentes en su misma área geográfica, pero también realizan servicios de asesoramiento y distribución al turismo receptivo que viaja a dicha área, y que presenta tanto una dualidad emisora y receptora. Pueden distinguirse tres tipos de agencias de viajes: agencias mayoristas denominadas habitualmente turoperadores; agencias minoristas; y agencias mayoristas-minoristas.

De acuerdo a Foster (1994) y Jouve Noa (2006) existen diversas clasificaciones y atienden a los criterios siguientes:

- En función del producto-mercado
- Acorde al reglamento jurídico
- Según el tipo de actividad

En función del producto-mercado:

- Generales: No utilizan la segmentación como estrategia, atienden al mercado en su conjunto independientemente de destinos, motivaciones u otro factor
- Especializadas: Utilizan la segmentación a partir de motivaciones o comportamiento en destino de los turistas tales como aventuras, estudios, eventos e incentivos, profesionales

La gran variedad de la oferta turística junto a las innumerables motivaciones, ha hecho que muchas agencias se especialicen, en determinado producto (turismo de aventura, turismo profesional, turismo cultural) o en determinado segmento de mercado (tercera edad, deportistas, juvenil)

Acorde al reglamento jurídico

- Minoristas: Venden directamente al público servicios turísticos que prestan o generan otros prestadores
- Mayoristas: Integran y operan sus servicios turísticos y los venden a través de otras agencias
- Mayoristas/Minoristas: Operan o integran sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias y directamente al público

Dentro de las grandes agencias mayoristas están los turoperadores como empresas con actividades más abarcadoras.

Se parte de que turoperador, es un anglicismo que puede aplicarse a cualquier agencia de viajes que organiza y opera viajes, pero en la jerga turística este término se aplica en especial a aquellas agencias de viajes que:

- Forman grandes grupos empresariales (integración vertical y horizontal)
- Utilizan transportistas y alojamientos de su propiedad en sus viajes y productos.
- Crean diferentes marcas para sus variados programas de viajes.
- Operan internacionalmente un gran porcentaje de sus viajes.
- Mueven altas cifras de clientes y de ventas.

Según el tipo de actividad

- Emisoras: Radican en los países en donde pretenden vender sus paquetes captando a los turistas.

La agencia minorista emisora, es una mediadora entre el turista y los proveedores o prestatarios de los servicios, y le dan solución a sus demandas como son: proporcionar información sobre los destinos, reserva de alojamiento y otros servicios, el regreso, además realizar los contactos y gestiones con los prestatarios de servicios (compañías de transporte, alojamientos, alquiler de coches, mayoristas), bien directamente o a través de sus representantes en los núcleos receptores.

Otras de las actividades de estas agencias de viajes minoristas emisoras son: venta de billetes, reserva en plazas para toda clase de transporte, reserva de habitaciones y otros servicios. Estas agencias, facilitan la información en sentido general al viajero del destino del cual estos desconocen y que en ocasiones puede ser hasta el idioma.

- Receptivas: Radican en el lugar donde se prestan los servicios turísticos

La actividad de las agencias de viajes receptivas consiste en actuar como representantes de las agencias emisoras ante los prestatarios de servicios de su entorno geográfico y gestionar todas sus peticiones; recibir, acomodar y dar información a los clientes acerca de las posibilidades del lugar elegido para sus vacaciones; solucionar deficiencias y gestionar nuevos servicios que los clientes demanden durante la estancia. Sus ingresos provienen de las comisiones que reciben de los prestatarios de los diferentes servicios.

- Emisoras Receptivas (Mixtas): Realizan las dos actividades. Estas agencias simultanean las actividades de emisión y recepción de turistas. Tienen una importante actividad económica. Por lo general tienen un ámbito amplio de actuación, con gran número de sucursales o contactos con otras agencias para actuar como sus representantes o corresponsales.

En la presente investigación se trabaja con agencias que se clasifican, de acuerdo con los criterios definidos anteriormente, en generales, mayoristas y mayoristas/minoristas y en receptivas.

Según Jouve Díaz, (2005) las Agencias de Viaje tienen tres funciones básicas: asesora, mediadora y productora.

Función asesora

Las agencias de viajes cumplen esta función cuando proporcionan al viajero información sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes, ayudándole en la selección de lo más adecuado en su caso concreto. Para ello, la agencia debe contar con profesionales expertos en destinos y viajes, con la adecuada preparación cultural y técnica, que posean cualidades como el don de agentes y con capacidad para captar las necesidades de los clientes.

Por lo que debe contar con amplias fuentes de información:

- Conexiones con sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR)
- Conexiones vía Internet, tanto para estar en contacto con sus clientes, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos
- Mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos
- Banco de datos propio, que permita facilitar información exclusiva y personalizada sobre los clientes

Función mediadora

Esta función consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos, que permita acercar el producto al cliente y multiplicar los puntos de venta. Normalmente esta función es ejercida por las agencias minoristas, que materializan la reserva, el alquiler o venta de los siguientes grupos de servicios:

- Servicios sueltos ofertados de forma aislada, entre ellos billetes de transporte, reservas de alojamiento, entradas para espectáculos culturales o deportivos, alquiler de vehículos, alquiler de salones para banquetes o congresos, venta de guías turísticas

- Viajes combinados, ofertados generalmente por mayoristas o turoperadores; en este caso la función mediadora se puede resumir en una mera función distribuidora
- Servicios subsidiarios como el cambio de divisas, el cambio y venta de cheques de viajes, la modificación o cancelación de reservas y la tramitación de documentación necesaria para el viaje (pasaporte o el visado)
- Otro grupo de servicios corresponde a la representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes, en este caso, la empresa no actúa como un mero distribuidor, sino que adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto asume el riesgo de la operación.

Función productora

Esta actividad consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un precio global establecido, conocidos por viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta). Esta función está gestionada por turoperadores y agencias mayoristas, y para ello se hace necesario:

- La investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como las ofertas de la competencia
- La creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia
- La calidad del servicio, que en este caso se suele basar en la adecuada elección de los proveedores y en el trato dado a los clientes
- Una adecuada gestión de costos

Otras funciones:

- Contable: registro, interpretación y valoración de todos los hechos contables que afectan la situación económica financiera de la empresa.

- Financiera: comprende las actividades que van encaminadas hacia la mejor administración de los recursos económicos de la empresa
- Social: Adquiere gran importancia en las empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos, pues el factor humano constituye un elemento primordial en el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Administrativa: Abarca la planificación, organización, mando y control de todas las actividades que se realizan en las agencias de viajes

La autora considera que las agencias con que se trabaja posteriormente, cumplen con todas las funciones antes mencionadas, aunque algunas de ellas se encuentren más marcadas o definidas que otras.

1.3.1 Variables que influyen en la gestión comercial de las agencias de viajes receptivas

De acuerdo con Ferrete Tejeda, (2009) para poder evaluar la gestión comercial de las agencias de viajes es necesario partir del mercado potencial y sus respectivos segmentos con que las mismas cuentan en el territorio y determinar el grado en que los productos y servicios diseñados y ofrecidos se corresponden con lo que realmente necesita el cliente para satisfacer sus expectativas, por tanto las agencias de viajes deberán contar con la vía más correcta de recopilar de forma confiable toda la información necesaria a este respecto.

Basados en la información anterior se deberán diseñar los productos que conformen la cartera de la entidad, los mismos deberán responder a las exigencias del cliente al tiempo que con un adecuado balance entre su precio y su costo aseguren un margen comercial acorde a los objetivos de la organización. Estos productos deberán además permitir el uso máximo de los recursos turísticos disponibles en el destino y facilitar una interrelación del mismo y el resto de las entidades orientadas a este mercado. La elaboración de una adecuada campaña de publicidad, acompañada de una adecuada estrategia de medios es esencial para cumplir con los objetivos de comunicación de la exhibición hacia el público objetivo previamente definido, con miras de captar su atención y promover su asistencia. Lo más recomendable es contratar los servicios de una agencia publicitaria para estos fines, ya que cuentan con personal especializado,

capacitado para elaborar un concepto creativo atractivo, y poseen la experiencia para sugerir la mejor estrategia de contratación de medios para la transmisión del mensaje publicitario como televisión, radio y prensa. También ofrecen servicios de diseño y elaboración de material promocional como afiches, brochures e invitaciones. Además es necesario crear facilidades para que el punto de venta resulte atractivo para el cliente y este permanezca en el mismo, el mayor tiempo posible.

Dentro del propio proceso de comercialización juegan un papel decisivo la gestión de ventas del personal en la organización, así como sus motivaciones para lograr buenas ventas, sus habilidades para conducir el proceso de negociación incluido un acertado dominio del idioma del cliente. El adecuado funcionamiento de todas estas variables estará determinado por el grado de eficacia con que se desarrollen el resto de los procesos de apoyo como el liderazgo de la dirección, la correcta planificación, acertada gestión de los recursos humanos, el efectivo aseguramiento logístico y económico (Ferrete, 2009).

1.3.2 Gestión de ventas de las agencias de viajes

Según Aceranza, (2005), si se trata de una agencia de viajes detallista pura, toda su gestión de venta tendrá lugar en el mercado consumidor, es decir, venderá sus productos directo al público. Por el contrario, si es una agencia operadora, y su principal campo de negocio lo constituye la prestación de los servicios terrestres para el turismo receptivo, su acción de venta estará referido al mercado industrial o intermediario, o sea, que sus servicios deberán ser vendidos dentro de la industria turística nacional e internacional. Puede darse el caso de que la agencia trabaje con un tipo de operación mixta, y por lo tanto tendrá que desarrollar su acción de venta en ambos mercados simultáneamente.

Cualquiera que sea la modalidad de operación es necesario tener presente que los citados mercados, tienen características totalmente diferentes, y por tanto, exigen varias formas de abordaje desde el punto de vista de las ventas.

Aceranza, (2005), explica que la gestión de ventas en las agencias operadoras se realiza a través de:

1. Venta de los servicios en el exterior: dependencia de las características y posibilidades económicas de la agencia, se puede optar por:
 - a) La venta directa, donde se establece una relación de intercambio de servicios tanto para la exportación como para el receptivo, con la agencia detallista y/u operadora localizada en el mercado que interese, y que ambas se representen mutuamente
 - b) La venta a través de los mayoristas y/o turoperadores establecidos en los mercados considerados
 - c) En unión con otras agencias operadoras de los países vecinos de la región de destino a la cual pertenece
 - d) Abrir su propia agencia para actuar como representante de sus propios servicios ante las agencias de viajes locales

2. Venta de los servicios en el propio país: dentro de su propio país, la agencia operadora de turismo receptivo también tiene una serie de posibilidades para vender o incrementar aún más la venta de sus servicios terrestres
 - a) Venta de los servicios receptivos
 - b) Venta de los tours y excursiones locales: es una fuente importante de ingresos para las agencias operadoras y su venta puede enfocarse de distintas maneras
 - Como opcionales durante la operación de los servicios receptivos correspondientes a los programas vendidos en el exterior
 - Como venta al detalle, dirigida directamente a los turistas independientes que visitan el país o destino en el que opera la agencia de viajes

1.4 Enfoques para el análisis de cartera de productos en agencias de viaje de los destinos turísticos

El análisis de la cartera de actividades, de negocios o de productos, como se denomina indistintamente, constituye una herramienta diseñada básicamente para facilitar la planeación estratégica en la organización. Este tipo de análisis no se improvisa y supone el apoyo total de la gerencia de la empresa. Tiene el mérito de poner el acento sobre algunas orientaciones de gestión como moderar la visión a corto plazo, que insiste en mantener un equilibrio entre las actividades de rentabilidad inmediata y aquellos que preparan su porvenir; establecer prioridades en materia de asignación de recursos humanos y financieros y estrategias diferenciadas por actividad; crear en la organización un lenguaje común, fijando los objetivos visibles que refuercen la motivación y faciliten el control (Análisis de cartera de producto-mercados www.marketing.xxi.com. Consultado 15 mayo de 2013).

Diferentes métodos de análisis han sido desarrollados, que toman la forma de representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores para medir estas dimensiones. Entre ellos se encuentran el método de la Boston Consulting Group (BCG), llamado matriz de crecimiento/ cuota de mercado relativa, el método atribuido a la General Electric y McKinsey, llamado matriz de atractivo/ competitividad y existe además la propuesta metodológica de García Vidal (2006) en opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín, donde aplica la matriz Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva.

Cualquiera que sea el método utilizado, se apoya en una división precisa de las actividades de la empresa en Unidades Estratégicas de Negocio, en lo adelante UEN, además en la definición de indicadores de competitividad y atractivo que permiten evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades y un vínculo entre la posición estratégica y el rendimiento económico y financiero de esta actividad.

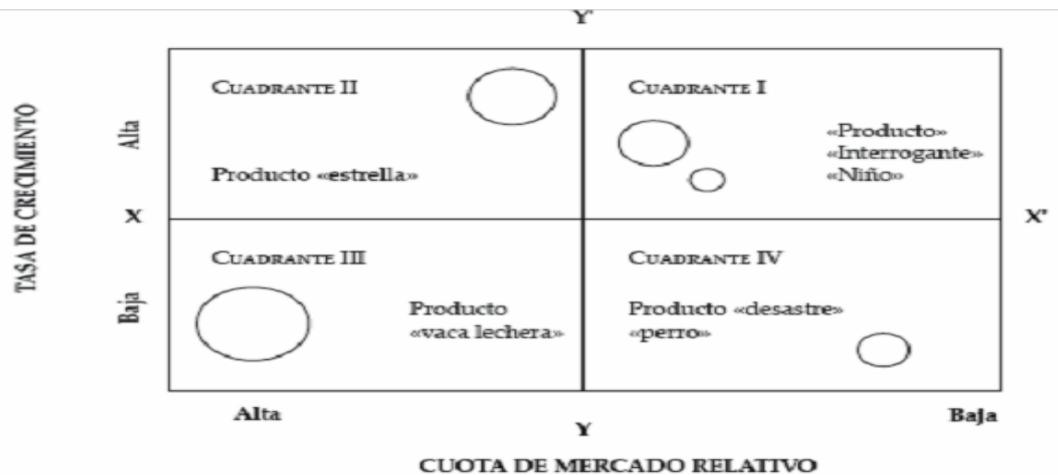
A continuación se explican dichos modelos:

1.4.1 El enfoque de la Boston Consulting Group (BCG)

Para valorar qué decisión tomar se ha utilizado, y es una herramienta propuesta y analizada en la mayoría de los libros de marketing, lo que se conoce como el enfoque de la Boston Consulting Group, firma de consultoría que popularizó la herramienta conocida como Matriz de Crecimiento-Participación.

La misma está construida sobre la base de dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que sirve de indicador del atractivo y la cuota de mercado del líder, que es utilizada como indicador de la competitividad, lo que da como resultado una tabla de doble entrada, que establece luego, una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se divide en cuatro celdas y cada una de ellas representa un tipo diferente de Unidad Estratégica de Negocio, en lo adelante UEN, pudiendo encontrar UEN interrogantes o dilemas, estrellas, vacas lecheras o perros (Trillo Valls y Alemáñez, 2009). (Gráfico 1)

Gráfico 1: Matriz crecimiento/participación



Fuente: Análisis de cartera de producto-mercado www.marketing.xxi.com

El eje vertical indica la tasa de crecimiento del mercado en el cual opera la UEN. El punto de referencia que distingue una actividad de crecimiento fuerte de una de crecimiento débil, corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, o a la media ponderada de la tasa de crecimiento de cada actividad. Un crecimiento de mercado por encima del 10% es considerado alto.

El eje horizontal muestra la cuota de mercado absoluta, (en relación con las ventas totales del mercado de productos iguales) calculada como:

$$CM_{abs} = \frac{\text{Ventas de mi producto}}{\text{Ventas totales del mercado de productos iguales}}$$

Otro indicador a usar es la cuota de mercado relativa (en relación con el competidor más importante) calculada como:

$$CM_{rel} = \frac{\text{Ventas de mi producto}}{\text{Ventas totales del competidor líder en el mercado de productos iguales}}$$

De todo ello se obtienen cuatro cuadrantes que representan situaciones diferentes en términos de necesidades financieras para su funcionamiento y formas de administración distintas.

Una vez que la empresa ha situado sus negocios en la Matriz Crecimiento/ Participación, deberá determinar si su cartera está o no saneada. Una cartera equilibrada tendrá un balance adecuado entre sus negocios. Una cartera desequilibrada tendrá demasiados perros e interrogantes y pocas estrellas o vacas.

Las empresas deben examinar no sólo la situación actual de sus negocios, sino su movimiento a lo largo del tiempo. Cada UEN debe ser revisada de un año a otro y proyectar su movimiento futuro.

La Matriz del BCG se convirtió desde su aparición en un método de planeación para la administración de muchas empresas. No obstante, en su uso, las empresas cometen algunos errores que las llevan a fracasar, el BCG señala los que siguen (Trillo Valls y Alemáñez 2009):

1. Abandonar las vacas lecheras sin invertir lo necesario en ellas, lo que las convierte a lo largo del tiempo en productos débiles, o invertir demasiado y dejar de invertir lo suficiente en nuevos negocios

2. Concentrar las inversiones en los perros esperando sacarlos de su situación, pero fracasan.

3. Mantener demasiadas UEN interrogantes y no invertir en ellos lo suficiente como para que reciban el apoyo necesario para alcanzar la dominación del segmento y dejarlos caer a perros.

También se hace necesario señalar ciertas limitaciones que reducen el alcance del mismo, entre ellas:

1. El método solo se apoya en la ventaja competitiva interna y no tiene en cuenta la ventaja competitiva externa, de la que puede beneficiarse una empresa o una marca, consecuencia de una estrategia acertada de diferenciación.

2. Pueden presentarse dificultades en la medición, referidos a con que competidor compararse, si determinar la tasa de crecimiento del mercado de forma histórica o en base a predicciones.

3. Las recomendaciones que de aquí se desprenden son muy generales, y constituyen orientaciones que son necesarias precisar para orientar de manera efectiva las políticas de precio, distribución, comunicación.

4. En las condiciones de operación de Cuba no se conoce el tamaño del mercado, ni tampoco la cuota de mercado que corresponde a cada organización, sin embargo se considera al mercado como el total de turistas que arriban al destino en un período de tiempo, es posible la construcción de esta matriz tomando en consideración que la dirección comercial del destino puede acceder a la información sobre las ventas de cada una de las agencias de viaje.

1.4.2 El enfoque de General Electric

La asignación del objetivo adecuado a la UEN no puede determinarse solo con base a su posición en la matriz de Crecimiento/Participación. Si se introducen nuevos factores esta matriz puede verse como un caso especial de una matriz de cartera multifactorial, de la cual la precursora es la General Electric (¿Qué es el análisis de cartera? www.queaprendemoshoj.com Consultado 15 de abril 2013).

Cada negocio está clasificado en término de dos dimensiones principales: atractivo del sector y posición competitiva, los que forman un juicio de

mercadotecnia para clasificar un negocio. Las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren en mercados atractivos y posean la mezcla requerida de atributos competitivos de negocio para triunfar en esos mercados. Si falta alguno de estos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes, tampoco una empresa fuerte que opere en un mercado poco atractivo, así como una empresa débil que opere en un mercado atractivo lo hará muy bien.

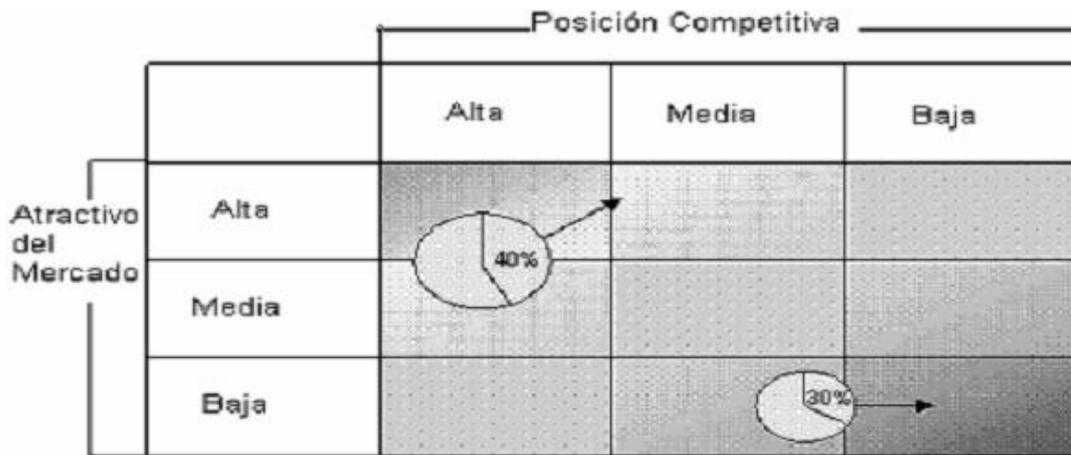
Cada empresa debe de definir qué variables subyacen en cada factor. La valoración de los factores requiere tener datos tanto sobre el marketing como sobre el resto de las funciones de la empresa. Algunas de las siguientes variables pueden ser consideradas, en general, en cada uno de los factores:

Atractivo del Mercado: tamaño total del mercado, índice anual de crecimiento del mercado, margen histórico de utilidad, intensidad competitiva, requerimientos tecnológicos, vulnerabilidad inflacionaria, necesidades energéticas, impacto medio ambiental, político legal, socio cultural.

Posición Competitiva: participación en el mercado, crecimiento de la participación, calidad del producto, reputación de la marca, red de distribución, eficiencia en la promoción, capacidad productiva, eficiencia productiva, costos unitarios, desempeño en I+D, personal administrativo.

La administración califica a cada factor en un rango de 1 a 5 puntos (de muy desfavorable a muy favorable) para mostrar cómo se comporta el negocio en relación con cada uno. Estas clasificaciones se multiplican luego por valores ponderados que reflejan la importancia relativa de cada factor para llegar al valor de los mismos. La suma de estos valores muestra el valor del índice. Este análisis determina una ubicación de cada negocio en la matriz multifactor, que se representa con un círculo proporcional al tamaño del mercado. La cuota de mercado del negocio se ilustra delimitando un sector del círculo de forma proporcional. (Gráfico 2)

Gráfico 2: Matriz atractivo del mercado/posición competitiva



Fuente: sitio web www.deguante.com/infocentros/gerencia

La matriz del General Electric está dividida en nueve celdas y estas a su vez en tres zonas. Las tres zonas del lado superior izquierdo indican UEN fuertes, en las que la empresa debe invertir/crecer. Las celdas diagonales del lado superior derecho al inferior izquierdo muestran UEN intermedias en cuanto al atractivo total, por consiguiente la empresa debería buscar beneficios selectivamente. Las tres celdas del lado inferior izquierdo indican UEN poco atractivas, por lo que la empresa debería pensar seriamente en estrategias del tipo cosechar/ desinvertir. Los directivos también deben elaborar proyecciones acerca de la posición esperada en los próximos uno a tres años, de acuerdo con la estrategia actual. Ello implica analizar donde se encontrará cada producto de acuerdo a su ciclo de vida, así como las estrategias esperadas de la competencia, nuevas tecnologías, acontecimientos económicos, entre otros aspectos. Finalmente los directivos decidirán qué hacer con cada negocio.

Se puede decir de este enfoque que, al igual que el anterior, de forma general facilita el análisis y estratégica de los directivos y les han permitido tomar decisiones difíciles sobre la base de una información mejor orientada y más sólida de lo que permitiría la mera impresión. Además, el mismo es de gran flexibilidad, pues los indicadores son elegidos en función de cada situación particular, lo que

lo hace de aplicación más general, al no apoyarse sobre ninguna hipótesis específica.

Sin embargo, existe un cierto número de limitaciones, las cuales deben ser mencionadas:

1. Se le señalan problemas de medidas mucho más delicados y el riesgo de subjetividad es mucho mayor, no solo por la elección de cuales indicadores considerar, sino por la evaluación que de estos se hace, sobre todo en los indicadores de competitividad, donde necesariamente hay subjetividad.
2. Lo que resulta una variable desfavorable o de poca importancia relativa de un factor para un experto de la actividad comercial de la empresa, para otro resulta lo contrario; por lo que se pueden introducir errores de medición.
3. Por otra parte, cuando el número de criterios retenidos y el número de actividades diferentes a evaluar es elevado, el procedimiento se vuelve pesado y exigente, sobre todo cuando la información poseída es poca o imprecisa.

De manera general se critica a estos enfoques por carecer de validación empírica y no adaptarse bien a situaciones de mercado dinámicas, pues las recomendaciones que de aquí se desprenden son también muy generales y deben precisarse más.

1.4.3 Matriz General y de Tendencias

La propuesta metodológica de García Vidal (2006) en opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas, parte de un análisis de resultados económicos de las UEN y del análisis del entorno, donde se aplica la Matriz Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva.

Su propuesta se basa inicialmente en el análisis de dos elementos internos de las UEN: las ventas y el margen de contribución en masa, lo que permite conocer el comportamiento actual de cada UEN, y establece criterios que apuntan a una clasificación de mejora, rezago o estabilidad. Cada UEN se representa en su situación actual y el año anterior, lo que posibilita evaluar los posibles cambios en

su comportamiento. Estas conclusiones se reflejan en la llamada Matriz Ventas/Margen de contribución.

Los hallazgos de ambas matrices, la matriz ventas/margen contribución de carácter interno y la matriz atractivo del mercado/posición competitiva de carácter externo e interno, se combinan en lo que se ha convenido llamar Matriz General y de Tendencias, la cual sirve de pauta para trazar estrategias para cada una de las UEN que componen la cartera de una organización teniendo en cuenta su comportamiento.

Las propuestas anteriores fueron consideradas por Pérez Campdesuñer, (2011), el que ha propuesto un procedimiento, en elaboración aun, para realizar el análisis de la cartera de opcionales en un destino turístico. El procedimiento consta de cuatro fases:

Fase I: Preparación de un grupo de trabajo

Esta fase tiene como objetivo crear las condiciones para desarrollar el estudio de la cartera de opcionales. Contiene dos pasos, el primero es la creación del grupo y el segundo, la preparación del mismo.

Fase II: Caracterización del destino

En esta fase se asegura que los miembros del grupo dominen bien el alcance del destino y sus potencialidades, así como su estructura organizativa, objetivos y situación actual. Comprende entre sus pasos el análisis de organización de la gestión, el inventario de recursos turísticos, el comportamiento de los principales mercados emisores y la caracterización de las AA.VV el destino.

Fase III: Análisis de la cartera de opcionales de las Agencias de Viajes del destino

Aquí se propone analizar la cartera de opcionales a través de los enfoques anteriormente mencionados.

Fase IV: Recomendaciones estratégicas

En esta fase se trazan estrategias que contribuyan al perfeccionamiento de la cartera de opcionales.

La autora decidió adaptar dicho procedimiento para la presente investigación.

Capítulo 2: Análisis de la cartera de excursiones del destino Holguín

En el presente capítulo se realiza una caracterización del destino Holguín, se propone el procedimiento para la evaluación de la cartera de excursiones de un destino turístico y se aplica a Holguín para los mercados de Canadá y Reino Unido.

2.1 Caracterización del destino Holguín

La provincia de Holguín (Información turística www.infotur.cu consultado 2 abril 2012) está situada en la parte nororiental del país. Resulta la cuarta provincia más grande del país, ocupa una extensión territorial de 9292,82 km². Cuenta con 14 municipios, donde más del 50% de sus habitantes se asienta en zonas urbanas. La población es de 1 032 670 habitantes, aproximadamente el 9,2 % del país, con una densidad de 111 hab. /km², una de las más altas. Su capital, llamada también la Ciudad de los Parques, posee una rica historia que nace desde el encuentro de la cultura europea y la aborígen, en 1492 cuando el Almirante Cristóbal Colón llegó a tierra cubana por primera vez. El clima se caracteriza por una temperatura media anual que varía en un rango de 26°C a 24°C, con máximas de 34 °C en los meses de verano. Las actividades económicas fundamentales están basadas en la industria minero metalúrgica, el turismo y la agricultura.

El destino turístico holguinero es hoy uno de los principales destinos, es el tercero más importante del país; fue fundado oficialmente en enero del 2003 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, posee el 13 % de la capacidad habitacional del país para el turismo internacional y el 16% de las habitaciones comercializadas por la modalidad todo incluido. Además tiene gran similitud con las características del turismo en el país, en cuanto a la estructura del producto, la composición de la planta hotelera y los grupos fundamentales que operan en el territorio, pero se distingue por su variedad; donde se combinan el sol, la playa, la naturaleza, la historia, la arqueología, la cultura y las tradiciones locales; lo que le

permite promocionarse como un abanico de posibilidades. Esto hace que sea un destino preferido por su autenticidad y diversidad, con un alto nivel de sostenibilidad, que lo perfila como uno de los destinos turísticos de más rápido crecimiento en la mayor de Las Antillas.

Tiene como misión:

“Con playas de arenas blancas y finas, áreas de sombra, vegetación y montañas, flora y fauna diversas y ciudades que muestran un desarrollo económico en ascenso y un acervo histórico cultural, el destino turístico Holguín satisface las expectativas de sus clientes y brinda un producto sostenible para lo cual cuenta con tecnología que permite ofertar servicios al turismo de sol y playa, naturaleza, náutica, buceo, salud, negocios, eventos y cultural. Conserva la zona del descubrimiento de América y la capital arqueológica de Cuba, y es el destino ideal para los que buscan distracción, intercambio cultural, paz, salud y seguridad.”

Su visión es:

“Somos uno de los principales destinos turísticos de Cuba que se diferencia por la peculiar combinación de sus atractivos naturales, culturales e históricos, con una oferta diversificada que permite satisfacer a sus clientes y alcanzar un alto nivel de preferencia.”

Posee una de las mayores potencialidades turísticas del país, con 34 playas, 22 bahías, 22 cuevas, 5 yacimientos de fango y aguas minero-medicinales, 12 áreas hoy protegidas y 4 zonas de bellos paisajes submarinos.

El destino cuenta con 17 hoteles, el 12%, 29% y 59% de cinco, cuatro y tres estrellas respectivamente; con una capacidad de 4917 habitaciones; de ellas 4414 pertenecen a la modalidad sol y playa, 467 a ciudad, 31 a naturaleza y 66 a salud (Programa de Desarrollo Turístico de Holguín 2012-2016).

En el 2012 fue visitado por 294 234 turistas. Los países emisores de turistas más importantes para este destino son: Canadá, Reino Unido, Alemania, Italia, Francia y Holanda. En el mismo operan cuatro agencias de viajes receptoras: Cubanacán, Gaviota Tours, Havanatur y Cubatur. La ciudad de Holguín, capital del destino posee un intenso quehacer cultural, pues desarrolla anualmente eventos

culturales únicos en el país; entre los que se destacan las Romerías de Mayo, la Fiesta de la Cultura Iberoamericana y el Festival de Cine Pobre en Gibara que engrandece la cinematografía de la isla.

Holguín cuenta con paisajes de singular belleza y múltiples atractivos, donde se combinan altas sierras, fértiles llanos y playas de finas arenas a lo largo de más de 40 Km de costas con excepcionales características. El estado de conservación de sus playas hace de este destino un espectáculo natural digno de admiración.

Playa Guardalavaca y Playa Esmeralda han ganado espacio en la preferencia de los visitantes foráneos. Playa Pesquero es pródiga en zonas de paisaje submarino y tiene lugares privilegiados para observar interesantes elementos naturales. Don Lino integra en perfecta armonía los espacios libres, la arquitectura y el entorno, mientras Playa Blanca se encuentra muy cerca de Cayo Bariay, el sitio donde pisó tierra cubana Cristóbal Colón, en su viaje al Nuevo Mundo.

Al noreste de Holguín se ubica Cayo Saetía, un auténtico monumento natural dotado con 12 playas totalmente vírgenes; mientras, al suroeste de la provincia, el parque nacional La Mensura, en Pinares de Mayarí, que muestra un contraste entre la vegetación de montaña tropical y densos bosques de pinos, esta como otras regiones, son emplazamientos que realzan los valores turísticos de una región que preserva los encantos que tanto asombro y admiración causaron al Gran Almirante. Para los amantes del ecoturismo resaltan los atractivos singulares de las zonas cercanas a Sierra Cristal, donde se localizan exponentes únicos de la flora cubana.

Los practicantes del inmersionismo cuentan con la opción única del Tanque Azul de Caletones, una caverna inundada que tiene además la peculiaridad de encontrarse dentro de la ruta más importante de aves migratorias de la región. También se desarrolla exitosamente el turismo de salud enfocado a mejorar la calidad de vida y a tratamientos antidrogadicción en las clínicas Cocal y Quinqué.

La casi totalidad de los turistas llega al destino mediante el Aeropuerto Internacional Frank País García, con capacidad en la terminal internacional para 600 pasajeros. Tres grupos hoteleros operan actualmente en el destino: Gaviota, Cubanacán e Islazul. La red extrahotelera de la región turística se encuentra

situada fundamentalmente en las zonas de Guardalavaca integrada por restaurantes, kioscos y bares, de la cadena extrahotelera Palmares, principalmente. Para la transportación interna en la actividad turística existen dos entidades: Transtur, Transgaviota y una base náutica para la recepción de yates. El destino cuenta también, con una red amplia para el comercio, instalaciones de apoyo y otras necesarias para el adecuado funcionamiento del sector.

Entre sus competidores fundamentales están los distintos destinos de el área del Caribe: Cancún, México; Punta Cana y Puerto Plata, República Dominicana y Jamaica. Dentro del país, los principales competidores son: Varadero, Ciego de Ávila, Santa Lucía, Jardines del Rey y Villa Clara.

2.2 Procedimiento para el análisis de las excursiones turísticas de un destino

A partir de la revisión bibliográfica sobre el tema y en particular del Procedimiento de Pérez Campdesuñer (2011), en elaboración, se propone un nuevo procedimiento para el análisis de las excursiones turísticas de un destino, que se adapta a los objetivos de la presente investigación y que se detalla a continuación.

Fase I. Análisis general del destino

Objetivo: Conocer las potencialidades del destino, su aprovechamiento, así como el comportamiento de sus principales mercados y las características de las agencias de viajes.

Paso 1-1 Inventario de recursos turísticos e infraestructura de acceso a las excursiones. Evaluación de su aprovechamiento

A través de la consulta documental y teniendo como base el plan de desarrollo de las regiones turísticas, elaborada con la asesoría de expertos y un trabajo de equipo con profesionales de Planificación Física, CITMA, MINCUL, y otros organismos vinculados al sector, se deberán determinar los recursos disponibles para utilizar con fines turísticos, mientras por el desarrollo de auditoría de los recursos y procesos se deberá evaluar el estado de estos con vista a determinar

las potencialidades y limitaciones de los mismos en su explotación para el turismo. Entre los recursos a evaluar se encuentran:

- Recursos naturales
- Recursos socioculturales
- Infraestructura vial y facilidades de acceso: conexión aérea, conexión marítima, sistema vial.

Para evaluar el aprovechamiento de utilización en las excursiones de los recursos naturales e histórico-culturales, se elabora una matriz de datos donde, las unidades de análisis son las excursiones ofertadas al público y las variables los recursos inventariados. Se le asigna el valor 1 cuando se aprovecha el recurso en la excursión y 0 cuando no.

Paso 1-2. Comportamiento de los mercados emisores

A través de la consulta documental, de los informes de tendencia de la OMT, estudios de mercados del MINTUR, consultas en INTERNET, se deberán evaluar los principales mercados emisores, en cuanto a la cantidad de clientes que opta por el producto turístico Holguín y la preferencia de estos hacia las opcionales. La forma de desarrollar estas investigaciones cambia en función de cada mercado, la información secundaria disponible, la pericia de los investigadores, entre otras.

Paso 1-3: Caracterización de las Agencias de Viajes

A través de la consulta documental se caracterizarán las agencias de viajes receptoras del destino en cuanto a ubicación geográfica, años de operación, principales turoperadores para la comercialización de excursiones. Se analizarán las cuotas de mercado con que trabajan, así como el comportamiento en cuanto a la venta de opcionales.

Fase II: Análisis de la cartera de excursiones del destino

Objetivo: Analizar la situación de la cartera de excursiones enfocada hacia el público objetivo

Paso 2-1: Análisis de los atributos que contienen las excursiones del destino

Para el análisis de los atributos por excursión se procede a la búsqueda de los catálogos oficiales en las oficinas de INFOTUR o en las propias agencias de viajes, donde se podrá encontrar la descripción de las excursiones, así como el itinerario que cumplen.

Con esta información se seleccionan los atributos relevantes que componen la oferta y se procede a la elaboración de una matriz de datos, la misma contempla como unidades de análisis a las excursiones y como variables a los atributos seleccionados. Para procesar los datos en el programa estadístico STATISTICA versión 6.1, se codifica la matriz asignándole el valor 1 al atributo que está presente en la excursión y 0 al que no.

Paso 2-2: Aplicación de la Matriz Ventas/Coeficiente de Compra a la cartera excursiones

Para la realización del análisis matricial de las excursiones, se procede a la búsqueda y selección de los datos que posibiliten el cálculo del coeficiente de compra (Cco) de cada producto, como resultante del cociente entre los turistas que efectuaron la compra del mismo y aquellos asistidos por la agencia de viajes, así como de los ingresos generados en consecuencia, en las que interviene el precio como factor determinante.

Se realiza la elección de estos indicadores para la representación matricial de cada producto de la cartera, por la importancia de estos, como factores ilustrativos, tanto de las preferencias de los consumidores en relación al producto, como de los ingresos que se derivan de la elección del mismo.

A continuación la **tabla 1** será empleada para la recopilación de los datos a considerar con vistas a la confección de la matriz.

Tabla 1: Recopilación de datos para la representación matricial de los productos de la cartera

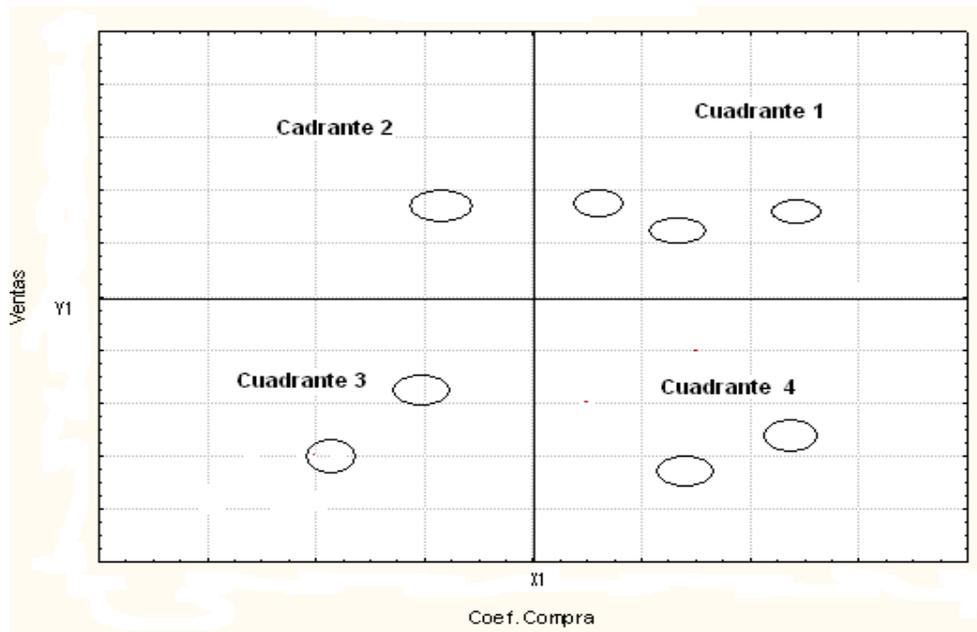
Productos	Año		
	Pax Asistidos		
	Ventas	Compra (pax)	Cco

Los productos a considerar son aquellos que se han ofertado históricamente por mercado, cuyo comportamiento es posible apreciar debido al tiempo que llevan en operación. Por otra parte, las ventas y los pax que realizaron la compra se consideran por producto, mientras que los pax asistidos se refieren a la totalidad de los turistas que viajaron en el período, a través de las agencias de viajes, enviados por las agencias extranjeras y turoperadores que trabajan conjuntamente con la organización. Posterior a la representación matricial se realiza un análisis con objeto de poner de relieve los resultados obtenidos.

Para llevar a cabo el análisis del comportamiento de cada opcional, se elabora la Matriz Ventas/Coeficiente de compra, que toma en cuenta las ventas y el coeficiente de compra, por considerarse estos indicadores representativos de los resultados económicos, donde las preferencias de los consumidores adquieren gran importancia. No se consideran los costos de la gestión, pues su variabilidad característica no garantiza la fiabilidad de los resultados a alcanzar.

La matriz es dividida en cuatro cuadrantes, los cuales están determinados por las líneas Y1, que representa la media de la variable ventas, y X1 la media de la variable coeficiente de compra (Cco), cuadrante superior derecho (1), se ubica por encima de Y1 y a la derecha de X1, cuadrante superior izquierdo (2) por encima de Y1 y a la izquierda de X1, cuadrante inferior izquierdo (3) por debajo de Y1 y a la izquierda de X1 y cuadrante inferior derecho (4) por debajo de Y1 y a la derecha de X1. **(Gráfico 3)**

Gráfico 3: Matriz Ventas/Coeficiente de Compra



Fuente: Elaboración propia

Los productos quedan ubicados de la forma siguiente:

- **Cuadrante 1:** se encuentran las excursiones que presentan los mejores resultados de ventas y coeficientes de compras, por encima de la media. En estos casos se recomiendan estrategias de tipo mantener
- **Cuadrante 2:** se ubican en este cuadrante las excursiones con ventas altas pero con un coeficiente de compra por debajo de la media. Es recomendable en estos casos emplear estrategias de tipo construir y desarrollar acciones que permitan incentivar la compra
- **Cuadrante 3:** son excursiones con una situación desfavorable ya que sus ventas y coeficientes de compra están por debajo de la media. Se recomienda emplear estrategias del tipo liquidar/desinvertir
- **Cuadrante 4:** las excursiones que se ubican en este cuadrante son aquellas que presentan un coeficiente de compra por encima de la media, pero sus ventas están por debajo. Aquí se recomienda, igualmente,

estrategias de tipo construir con acciones que incrementen su aporte a los ingresos

Paso 2-3: Aplicación de principio de Pareto

Para el análisis de las opcionales de relevancia (atractivo o estrella) se aplica la técnica de Pareto para discernir los productos que generan los mayores ingresos, con función de conocer aquellos que deben ser potenciados. El Diagrama o Gráfico de Pareto es un histograma especial, en el cual las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor. Este análisis sirve para separar entre los pocos Vitales y los muchos de Menor Importancia.

Fase III: Recomendaciones estratégicas

Objetivo: Proponer líneas estratégicas y acciones que posibiliten el perfeccionamiento de la cartera de excursiones.

Paso 3-1: Líneas estratégicas en función del público objetivo

A continuación se relacionan las estrategias más generales a seguir:

Construir: Incrementar la cuota de mercado, aunque haya que disminuir ganancia, lo cual puede hacerse a través de estrategias de crecimiento que tengan por objeto la ampliación del mercado de referencia. Estas estrategias pueden emplearse tanto para aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes, como para los productos mejorados, reformulados o nuevos. Es necesario en este caso añadir funciones o características al producto; ampliar gama de productos y desarrollar nuevos productos.

Mantener: Conservar la cuota de mercado, que posibilite buena generación de tesorería e invertir lo necesario para mantener la calidad del producto y la clientela.

Desinvertir: Liquidar el negocio cuando los resultados del producto son negativos o no se observa la posibilidad de mejora.

Paso 3-2. Propuesta de plan de mejora

Se proponen acciones de mejora en base a las dificultades detectadas. Las acciones se confeccionan a partir de consultas a especialistas comerciales y criterios del propio investigador.

2.3 Aplicación del procedimiento propuesto para el análisis de la cartera de excursiones del destino Holguín

Las fases y pasos del procedimiento serán aplicados para el análisis integrado de las excursiones de las agencias VIAJES CUBANACÁN, CUBATUR y HAVANATUR, con la información del año 2012.

Fase I. Análisis general del destino

Paso 1-1: Inventario de recursos turísticos e infraestructura de acceso a las excursiones y evaluación de su aprovechamiento

En el Programa de Desarrollo del Destino Turístico Holguín, actualizado en el año 2012, se precisan los recursos turísticos y su evaluación. A continuación se detallan los mismos:

- **Recursos Naturales**

Existe un fuerte potencial de estos recursos, concentrado fundamentalmente en sus playas, bahías y zonas de buceo, así como paisajes naturales, cayos, ríos, aguas y fangos medicinales.

Tabla 2: Principales recursos naturales de la región

Recursos	Cantidad	Vocación	Observación
Playas	34	Baño y toma de sol	58.5 Km lineales de playas
Bahías	22	Actividad náutica	413 Km ² de espejo de agua
Ríos, saltos y embalses	36	Baño y pesca	Mayor potencial en la zona montañosa
Cuevas	22	Espeleoturismo	Existen cuevas secas e inundadas
Fangos y aguas mineromedicinales	5	Turismo de salud	En estudio
Paisajes naturales y áreas protegidas	21	Ecoturismo y turismo rural	Existen 12 áreas protegidas
Cayos	6	Recorridos náuticos contemplación	Cayos pequeños
Zonas de Pesca y Caza	15	Pesca deportiva	Pesca en agua dulce y salada

Continuación

Continuación

Zonas de paisajes submarinos	4	Buceo contemplativo	
TOTAL	165		

Fuente: Programa de Desarrollo del Destino Turístico de Holguín 2012-2016

Del total de los recursos evaluados (165), el 69% (114) se encuentran en buen estado de conservación. En el **Anexo 1** se relacionan los principales recursos naturales de la región.

De los recursos que están en buen estado, solo el 24% de ellos se encuentra presente en las excursiones: de las playas solo se explotan Guardalavaca, Bariay, Las Caleticas, Cayo Saetía, de las bahías, Gibara, Nipe, Bariay, Vita, Naranjo y Samá, en paisajes y áreas protegidas están Silla de Gibara, Pinares de Mayarí, Senderos ecológicos, paisaje submarino Terraza Pesquero, Cayo Saetía y litoral norte, en cayos: Bariay, Naranjo y Saetía, en zona de pesca: el litoral norte, Samá y Cayo Saetía, en saltos: Salto del Guayabo, en cuevas solo la de los “Panaderos”.

Tabla 3: Aprovechamiento de recursos naturales en excursiones

Recursos	Cant. en buen estado	Usados en excursiones	% de aprovechamiento
Playa	18	4	22
Bahía	17	6	35
Paisaje Submarino	4	3	75
Paisaje natural y área protegidas	16	3	19
Cayos	6	3	50

Continuación

Continuación

Zona. Pesca	11	3	27
Saltos	6	1	17
Ríos	16	1	6
Cuevas	10	1	10
Total	104	25	24

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de catálogo

Con respecto a este tipo de recursos se desaprovecha potencial, ya que hay un conjunto de ellos en buen estado que no se explotan. Como ejemplo se tienen las zonas de caza, cuevas, fangales medicinales, que no se ofertan prácticamente en ninguna excursión.

- **Recursos histórico-culturales de interés turístico del destino Holguín**

Los 55 recursos históricos-culturales de interés turístico del destino Holguín (**Anexo 2**) se encuentran principalmente distribuidos en los municipios Holguín, Gibara, Banes y Rafael Freyre, y se pueden agrupar en:

Tabla 4: Principales recursos histórico-culturales de la región

Tipos de Recursos	Unidades	Vocación	Observación
Parques	8	Turismo de ciudad	Ciudad de Holguín
Plazas	2	Turismo de ciudad	Ciudad de Holguín
Museos	4	Turismo histórico	Ciudad de Holguín y Gibara
Centros culturales	10	Turismo cultural	Casas de la Cultura y la Trova
Catedrales e Iglesias	5	Turismo cultural	Ciudad de Holguín y Gibara
Restaurantes y cafeterías	2	Turismo cultural	Instalaciones con valor patrimonial
Otros lugares de interés	13	Turismo histórico	Cayo Bariay, Loma de la Cruz.
Recursos intangibles	5	Turismo de eventos	Fiestas, eventos, tradiciones
TOTAL	55		

Fuente: Programa de Desarrollo del Destino Turístico de Holguín 2012-2016

De todos los recursos histórico-culturales mencionados, el 92% se encuentran en buen estado de conservación, pero a pesar de esa ventaja, en las excursiones comercializadas en el año 2012, para el público objetivo de Canadá y Reino Unido, solo es explotado el 27%, y estos son los parques “Calixto García” y “Julio Grave de Peralta” (“Las Flores”), la Plaza de la Revolución, los museos de “Ciencias Naturales”, “La Periquera”, la iglesia “San Isidoro”, los centros culturales “Casa de la Trova”, cabaret “Nocturno”, Casa de la Música, restaurante “1720”, el cual tiene valor patrimonial y arquitectónico, lugares de interés histórico como Cayo Bariay, “Chorro de Maíta” y “Aldea Taína”, sitio Histórico “Birán-Castro”, la “Loma de la Cruz” y eventos como “Carnaval”.

Por tanto se puede concluir que el destino Holguín cuenta con un patrimonio histórico-cultural de significativa relevancia que aún no ha sido totalmente puesto en valor turístico, lo que no permite, su completa utilización como parte del producto turístico para dar una mayor satisfacción a los clientes, al tiempo que se consiga generar nuevos flujos de demanda e ingresos.

- **Infraestructura vial del destino Holguín**

La red vial automotora presenta como eje principal a la carretera Holguín-Guardalavaca con una longitud de 55,10 Km en buen estado técnico. El vínculo con el aeropuerto internacional de Holguín se completa por un tramo de la Carretera Central de 9.1Km, actualmente congestionado. A nivel de la subregión existen carreteras que permiten la comunicación de los polos y atractivos turísticos con las ciudades y los núcleos urbanos importantes. En total la red presenta una longitud de 151.8 Km, de los cuales el 35% se encuentra entre regular y mal estado, por falta de acciones de mantenimiento y conservación de manera sistemática, y los años de explotación. Esta red presenta además un uso compartido con otros objetivos sociales y económicos del territorio.

Tabla 5: Situación actual de la red vial vinculada a las excursiones turísticas

Nombre de la vía	Longitud(km)	Sección de calzada(m)	Estado			Observación
			General (Km)			
			B	R	M	
Carretera Central. Tran Holguín-Aeropuerto	9,10	6,00	9.1	-	-	Vía congestionada
Holguín-Guardalavaca	55,10	7,50	55.1	-	-	-
Holguín-Gibara	33,3	6,00 – 6.50	11.0	22.3	-	-
Banes-Guardalavaca	26,3	6,50	17.3	8.0	1.0	En reparación actualmente
Floro Pérez-Santa Lucía	28,0	6,30	5.5	22.5	-	-
Total	151.80	-	98.0	52.8	1.0	-

Fuente: Centro Provincial de Vialidad, 2011

- **Facilidades de acceso**

De acuerdo con el Programa de desarrollo del destino turístico Holguín, las facilidades de acceso se comportan de la forma siguiente:

Facilidades de transporte interno

Para la prestación del servicio de transporte automotor en la actividad turística, la provincia cuenta con cuatro entidades, ellas son: TRANSTUR, REX, TRANSGAVIOTA y CUBATAXI. Además desde el año 2011, se ha producido un incremento de los servicios de transporte que ofrecen los trabajadores no estatales, que ha originado bases en el aeropuerto, en el centro de la ciudad y en el polo de Guardalavaca.

De manera general puede decirse que el parque de equipos satisface la demanda turística en temporada baja, no así al incrementarse la cantidad de turistas durante la temporada alta, en particular para los autos de renta. Aunque en el

último año se han repuesto algunos equipos y se han incrementado las disponibilidades de ómnibus y taxis, aún se confrontan problemas en el estado técnico de un grupo de ellos.

Facilidades de acceso aéreo

Son utilizados en la provincia para opcionales del turismo internacional los helipuertos ubicados en Estero Ciego, Cayo Saetía y terminal aérea nacional. Es importante mencionar que los vuelos nacionales no ofrecen las condiciones ni regularidad necesarias para establecer operaciones regulares con vuelos hacia La Habana principalmente. Además, no existen facilidades para realizar excursiones aéreas.

Vínculos marítimos

El destino tiene facilidades de vínculos náuticos a través de los puertos de Vita, donde se ubica la Marina de Vita con 39 atraques para la operación turística y también se tiene el puerto de Antilla. En el territorio no existen grandes instalaciones vinculadas a la náutica; solamente los puntos náuticos de playa en los polos de Estero Ciego, Guardalavaca y Cayo Saetía, además de un embarcadero con 4 atraques en Bahía de Naranjo, lo que no satisface la demanda de esta actividad en el litoral, a pesar de existir potencial en Gibara para su desarrollo.

Paso 1-2: Comportamiento de los mercados emisores

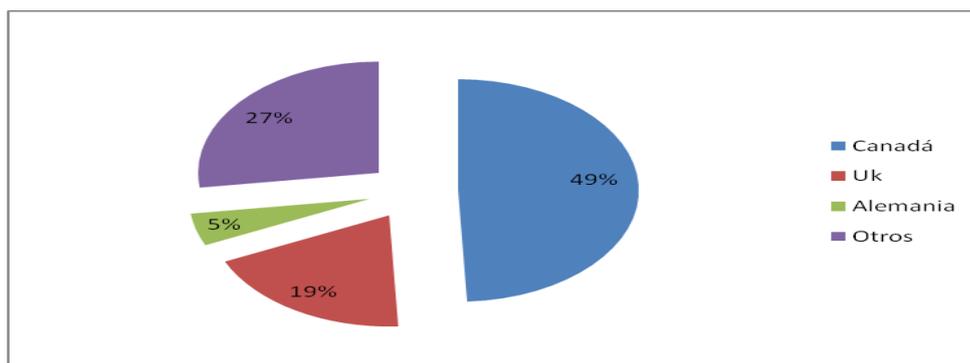
En un informe de satisfacción general, realizado por la Oficina Nacional de Información Turística (INFOTUR), para el destino Cuba en enero de 2013, se analiza Holguín, como parte de sus destinos principales de sol y playa. La encuesta fue aplicada a una muestra de 5140 clientes, donde los mercados de Canadá y Reino Unido están representados con el 57%. En el estudio se tienen en cuenta diferentes indicadores y en la presente investigación se escogieron los que se consideraron importantes para mostrar la situación de Holguín con respecto a la comercialización de excursiones.

El primero de los indicadores analizados fue el porcentaje de repitencia, donde Holguín arrojó valores de 49.3%, y junto con Jardines de Rey fue el destino, entre los principales competidores del país en esta modalidad, que creció con respecto a enero de 2012; donde se destacaron Canadá y Reino Unido con el 42.3% entre 3 y 4 veces de repitencia.

Con respecto a la satisfacción general por excursiones la provincia tiene un valor de 4.41, para un máximo de 5, se mostró en segundo lugar, luego de Villa Clara, dentro del grupo de los principales destinos.

También como parte del análisis se profundizó en la composición de los principales mercados en el destino Holguín. A través de la información recolectada en los informes comerciales del MINTUR, se constató que desde el año 1989 hasta la actualidad, la estructura de mercados ha tenido un comportamiento cada vez más marcado por la dependencia de países como Canadá y Reino Unido, los que cada año incrementan el número de turistas en el destino. Como muestra de la afirmación anterior, podemos observar en el **gráfico 4** que durante el período 2008-2012 estos mercados dominaron el 74% de los turistas físicos en el destino, con el 49%,19% de la cuota de mercado y se muestra con un 5% Alemania por ser históricamente uno de los mercados que levemente se distingue de otros (Informes comerciales del MINTUR 2008-2012).

Gráfico 4: Cuota de mercado en el período 2008-2012

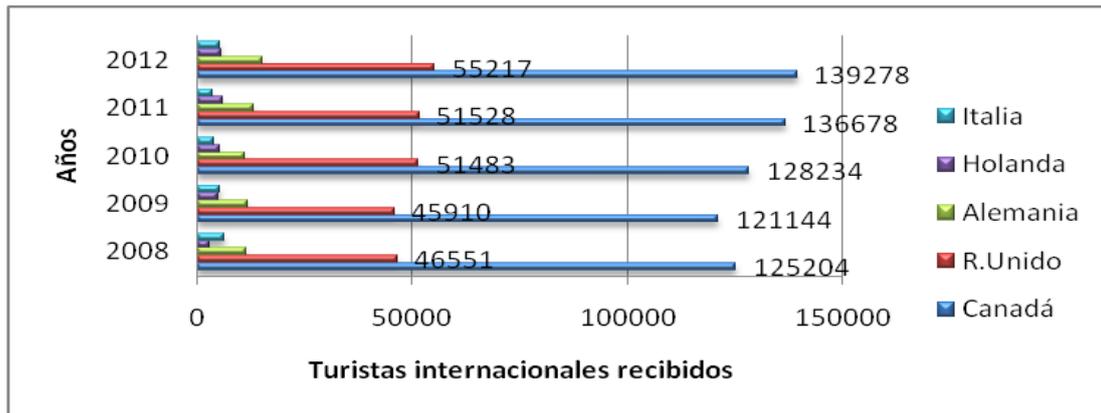


Fuente: Informe comercial del MINTUR 2008-2012

En el **gráfico 5** se muestra el comportamiento de los mercados que tiene en cuenta la cantidad de turistas internacionales recibidos desde el año 2008 hasta el

2012. En el mismo se observa como el mercado canadiense predomina y aunque presenta decrecimiento en el año 2009, se recupera y vuelve a ser el líder en el 2012; en segundo lugar se encuentra Reino Unido que manifiesta crecimiento todos los años.

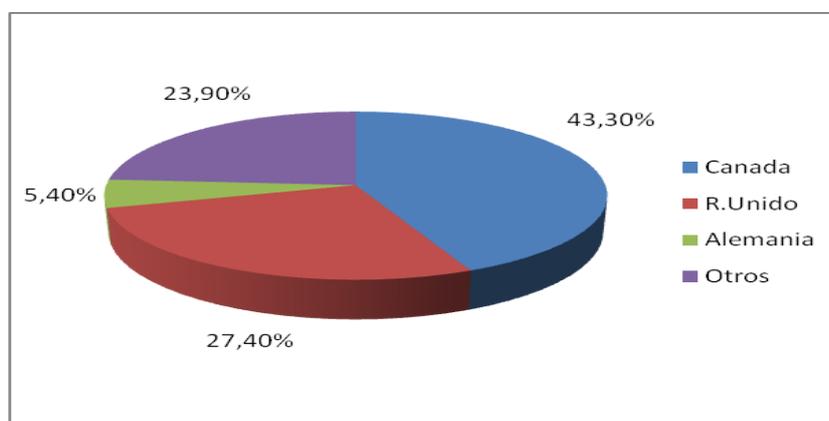
Gráfico 5: Turistas internacionales recibidos en el destino durante el período 2008-2012



Fuente: Informes comerciales del MINTUR 2008-2012

En el año 2012 el destino recibió un total de 2148356 turistas días con un crecimiento del 3.5% y 294234 turistas físicos con 1.9% de crecimiento, ratificándose como líderes Canadá con el 43% de la cuota de mercado y Reino Unido con el 27% (Informe comercial del MINTUR 2012).

Gráfico 6: Cuota de mercado de los principales mercados emisores en el año 2012

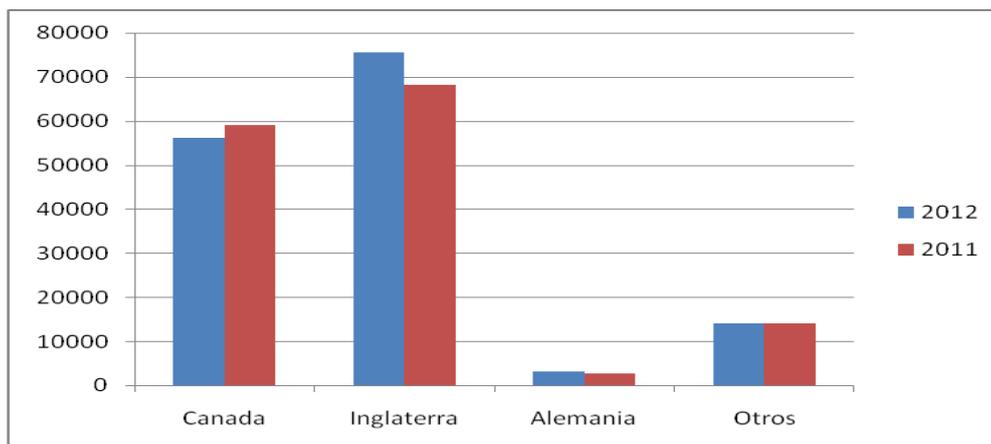


Fuente: Informe comercial del MINTUR año 2012

La información anterior corrobora la fuerte dependencia del destino de dos mercados, Canadá y Reino Unido, que representan entre ambos las dos terceras de los arribos, y son los de mayor magnitud de operación. Al observar los **gráficos 4 y 6** se llega a la conclusión que la estructura de la cuota de mercado no ha cambiado, sino que depende en gran parte del mercado canadiense, incluso, experimenta Reino Unido un decrecimiento del 6%, y se valora esto como una desventaja.

Con respecto a la compra de opcionales es interesante ver el **gráfico 7** porque muestra al mercado inglés ocupando el primer lugar, con 75569 pax en excursión en el año 2012 representando un crecimiento de 10.6% con respecto al 2011, y queda en segunda posición Canadá con 57262 pax con un decrecimiento del 3%. (Ver tablas **Anexo 3**) Es importante señalar que la compra de opcionales por parte del mercado inglés representa un 34% de las compras de excursiones realizadas en el año 2012 y el mercado canadiense representa un 25.8%; es decir que entre ambos mueven más del 50% de los clientes en excursiones. En el año 2012 los canadienses compraron como promedio 0.8 excursiones con un gasto por pax de 44.00 CUC; en el caso de Reino Unido, compraron en el 2012 como promedio 1.7 opcionales y con ingreso por pax de 134.18 CUC, para ambos países crecieron estos indicadores.

Gráfico 7: Comportamiento de compra de opcionales 2011-2012



Fuente: Elaboración propia a partir de resúmenes de reportes del Sistema de Gestión Económica para Agencias de Viajes

Por otra parte se creyó pertinente realizar una descripción sobre los perfiles que influyen en la compra de excursiones, pertenecientes a los principales mercados definidos anteriormente. Estas características pueden ayudar a comprender la situación en la que se encontrarán las excursiones en análisis posteriores.

En investigaciones anteriores, pertenecientes a la carrera de Licenciatura en Turismo, se analizan variables relacionadas con la psicografía del cliente que visita el destino y en ellas se expone que los clientes canadienses por su diferencia en el lenguaje, entre anglófonos y francófonos no les gusta salir juntos en excursiones, sus gastos son muy planificados y los principales gastos son los relacionados con la compra de opcionales náuticas principalmente y las más económicas, las preferencias por los tipos de actividades culturales, naturales, náuticas o de otra índole se segmenta por grupo de edades o acompañamiento en el viaje. Las personas menores de 25 años hasta 44 años, que viajan con grupos y familiares, prefieren las actividades náuticas, los que se encuentran entre 25 y 44 años, que viajan en pareja y los de tercera edad, prefieren las actividades relacionadas con la ciudad y el conocimiento de lugares nuevos e históricos.

En el caso de Reino Unido, son clientes exigentes que tienen muy en cuenta la calidad del servicio recibido; por grupos de edades y en dependencia de con quién viajen, sus preferencias por las actividades a realizar cambian. Las personas que viajan en pareja tienden a comprar opcionales relacionadas con la historia y la cultura, además de las relacionadas con los atractivos naturales y las actividades náuticas; los que viajan en familia, se inclinan por los deportes náuticos; los que viajan en grupo prefieren combinar la playa con lo ecológico y natural, les interesa la ciudad de Santiago, Habana y Holguín.

Paso 1-4: Caracterización de las Agencias de Viajes

En el destino existen agencias de viajes que son las principales encargadas de comercializar las excursiones del destino: VIAJES CUBANACAN, CUBATUR, HAVANATUR, ECOTUR y GAVIOTA TOURS. En la presente investigación se analizarán las receptoras pertenecientes al MINTUR por no poder contar con los

datos de GAVIOTA TOURS y por ser ECOTUR una agencia que vende sus productos a través de las agencias receptoras. Entre ellas no existe una diferencia sustancial entre las excursiones que comercializan, porque las tres agencias escogidas trabajan con los mismos catálogos, lo que demuestra que no existe en este aspecto especialización ninguna entre ellas; otros de sus principales servicios, aparte de la oferta de opcionales, son de forma general, transfer, representación y asistencia, servicios aéreos y servicios complementarios. A continuación se precisan las principales características de las agencias seleccionadas:

Viajes Cubanacán

La Agencia de Viajes Cubanacán, Sucursal Holguín, es una empresa ubicada en el polo turístico Guardalavaca. Su domicilio legal radica en Villa Turey, Playa Guardalavaca, municipio Banes, provincia Holguín. La operación turística de la entidad comienza en el año 1988, pero no es hasta 1993 que se organiza como agencia de viajes. En 1995 adopta el nombre de Fantástico y a finales de 1998 cambia su denominación por Agencia de Viajes Cubanacán.

Los principales operadores que trabajan con ella son:

Tabla 6: Principales turoperadores de Viajes Cubanacán

Vacances Transat, Thomas Cook Canada	Canadá
Thomas Cook UK, THP, Captivating, Virgin Holidays, Kuoni UK	Reino Unido
L Tur Tourinmex, TUI, Oguetours	Alemania

Fuente: Elaboración propia

Es la agencia que más clientes asiste (**tabla 8**) con 69594 clientes asistidos en el 2012 lo que representa el 36.6% (**gráfico 8**), del total en el destino (190995), experimentó un decrecimiento con respecto al año anterior de 740 clientes. Los ingresos por concepto de excursión (**tabla 9**) fueron 5076662.19 en el año 2012 lo cual representa el 70% de sus ingresos netos (7155990.13 CUC), y decrece con respecto al 2011 un 1.39%. En excursión mueve el 37% de los clientes del destino.

Cubatur

La Agencia de Viajes CUBATUR S.A cuenta con representaciones en todos los destinos turísticos del país, una de esas representaciones es la División de CUBATUR-Holguín cuya sede se localiza en calle Los Flamboyanes, Playa Guardalavaca, Municipio Banés.

Sus principales turoperadores son:

Tabla 7: Principales turoperadores de Cubatur

First Choice (Signature)	Touroperador inglés perteneciente a TUI TRAVEL, que representa el 68% del total de clientes recibidos por la agencia. Son clientes de alto poder adquisitivo generalmente
TMR (Tour Mont Royal)	Touroperador canadiense que opera desde la provincia de Québec
Neckerman	Pertenece al grupo Thomas Cook, y opera desde Alemania. Se caracteriza por realizar circuitos, y excursiones de naturaleza, son clientes de alto poder adquisitivo
Viajes Poseidón	Opera generalmente desde Alemania y Austria. Son clientes de alto poder adquisitivo
Presstour	Touroperador italiano, se caracterizan por comprar excursiones marítimas, son clientes de un poder adquisitivo medio
Hotel Plan Suiza	Opera desde Suiza, envía pocos clientes, realizan circuitos, y son de alto poder adquisitivo
Iberoservice	Touroperador español que se encarga de las reservas del grupo Thomas Cook

Fuente: Elaboración propia

En el año 2012 Cubatur con el 16.6% de la cuota de asistidos (**gráfico 8**) decrece con 7582 clientes; por concepto de excursión (**tabla 8**) mueve el 22% de los clientes del destino Holguín. Los ingresos por excursiones (**tabla 9**) representan el 83% del total de sus ingresos (5010000 CUC), y decrece con respecto al 2011 un 4.86%.

Havanatur

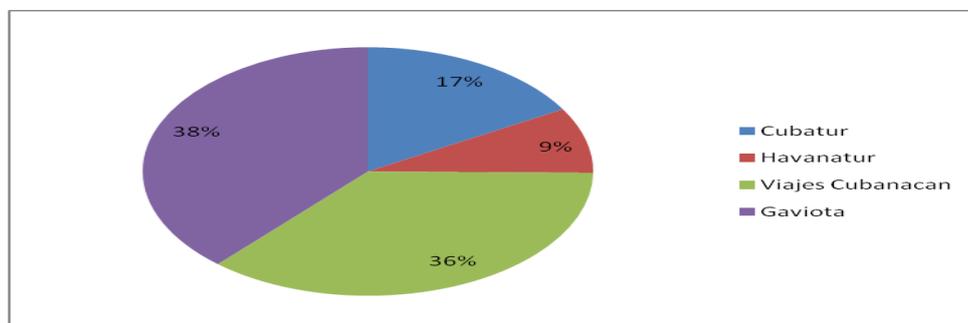
El Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur S.A opera el destino turístico Cuba en diversos mercados del mundo desde hace más

de cuatro siglos. A partir del 2006 pasó a formar parte del Ministerio del Turismo (MINTUR). La dependencia de Havanatur en el territorio holguinero surge en 1994, pero no es hasta el año 2000, que se crea como delegación Territorial Havanatur Holguín. Actualmente, debido al reordenamiento empresarial llevado a cabo por el Ministerio del Turismo, se reconoce como Havanatur Oriente Norte. Esta agencia también tiene función de receptiva en el destino. La marca Havanatur es hoy en día, sinónimo de autoridad y crédito dentro de la poderosa “industria sin chimeneas” como se conoce al turismo. El grupo está avalado además, por organizaciones internacionales de la esfera turística en las que participa como miembro afiliado, entre ellas: la Organización del Turismo en el Caribe (CTO); Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina (COTAL) y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

Havanatur es la de menor operación (**gráfico 8**), solo con el 8.5% de la cuota de clientes, decrece en 234 clientes (**tabla 8**) con respecto al año anterior. En movimiento de pax en excursiones incrementa con respecto al año anterior y su Cco es el mayor en relación con sus competidores.

En el caso de las opcionales que comercializan las demás agencias receptoras se le paga un 25% de comisión al turoperador extranjero, esto no sucede así con Havanatur porque es un Turoperador Cubano con el 100% del capital propio, lo que le confiere una ventaja competitiva excepcional al rembolsar el monto total de todas las opcionales comercializadas como propias.

Gráfico 8: Cuota de clientes asistidos por Agencia de Viajes año 2012.



Fuente: Informe comercial del MINTUR año 2012

Tabla 8: Clientes asistidos y clientes movidos por las agencias de viajes en

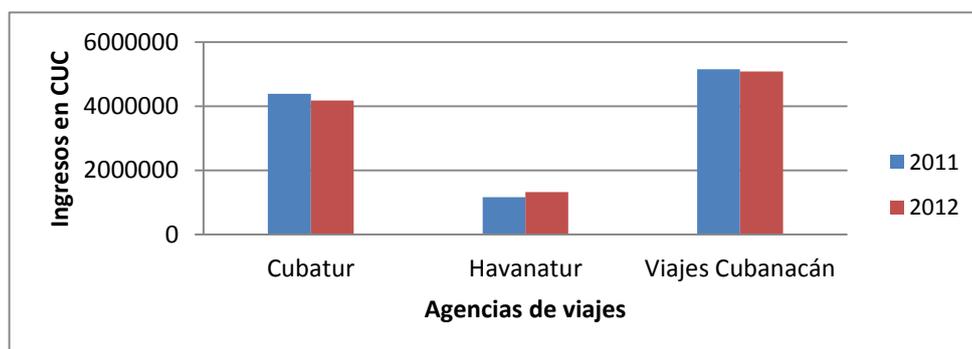
AA.VV	Pax Asistidos				Compan opcionales (pax)			
	2012	2011	Dif	% crec.	2012	Cco	2011	Cco
Cubatur	31801	39383	-7582	-19,25	49188	1,55	46935	1,19
Havanatur	16274	16508	-234	-1,42	30242	1,86	26527	1,61
Viajes Cubanacán	69594	70334	-740	-1.05	70507	1,01	70372	1
Subtotal	117669	126225	-8556	93,22	149937	1,27	143834	1,14
Total	190995	191699	-704	99,63	222223	1,16	202070	1,05

los años 2011 y 2012

Fuente: Elaboración propia sobre la base de informes comerciales de 2012 pertenecientes a las agencias de viajes

En general los ingresos por concepto de opcionales en 2012 disminuyeron en 134682.24 CUC, con respecto al 2011, la agencia que creció fue Havanatur en un 12.86%, Cubatur y Viajes Cubanacán decrecieron un 4.86% y 1.39% respectivamente (**gráfico 9**); sin embargo los coeficientes de compra (Cco) aumentaron al igual que los per cápitas por arribo, se destacan en estos indicadores las agencias Havanatur y Cubatur respectivamente (**tabla 9**), de aquí se puede concluir que la preferencia por la compra de opcionales, considerando así el comportamiento del coeficiente e compra, aumentó con respecto al año anterior. Debe destacarse que es la agencia que crece, por concepto de ingresos en opcionales en un 13%, con respecto al año anterior.

Gráfico 9: Ingresos de las agencias de viajes por concepto de opcional



Fuente: Elaboración propia a partir de resúmenes de reportes del Sistema de Gestión Económica de las Agencias de Viajes

AA.VV	Ingresos				Per cápita			
	2012	2011	Dif	% crec.	2012	2011	Dif	% crec
Cubatur	4171442,28	4384403,91	-212191,00	-4,86	131,17	111,33	19,85	117,83
Havanatur	1315816,75	1165742,00	150074,75	12,86	80,75	95,68	-14,83	84,15
Viajes Cubanacán	5076662,19	5148457,55	-71795,36	-1,39	72,95	73,2	-0,25	99,65
Total	10563921,22	10698603,46	-134682,24	-1,26	89,78	84,76	5,02	105,92

Tabla 9: Ingresos y percápitas por concepto de opcionales

Fuente: Elaboración propia a partir de resúmenes de informes comerciales de las agencias de viajes

Fase II: Análisis de la cartera de opcionales para el público objetivo

Paso 2-1: Análisis de los atributos que contienen las excursiones del destino

El destino oferta un catálogo de opcionales a través de sus agencias que integran en el presente 54 productos que conforman una línea, cuya longitud está dada por los tres tipos de excursiones que se operan: náuticas, aéreas y terrestres, de acuerdo al medio de transporte que emplean en su ejecución (**Anexo 4**) La cartera se conforma por 19 excursiones de actividades náuticas (35%), 20 están relacionadas con la naturaleza (37%), 14 vinculadas con la ciudad, las cuales representan el 28% del total y con el menor porcentaje (2%) están las relacionadas con actividades aéreas donde solo existe una. Se puede concluir que la mayoría de las excursiones incluyen actividades náuticas y de naturaleza. Debe decirse que en el catálogo existen excursiones que no fueron compradas por los mercados analizados como son: Observación de aves en Silla de Gibara, Guateque campesino en Alcalá, Caballo y Café, The unforgettable Cuba.

Por ser los mercados Canadá y Reino Unido los más representativos en arribos al destino y también con respecto a la compra de opcionales, la autora considera realizar el análisis a partir de las excursiones comercializadas a estos, dada la magnitud en operación que representan, mueven el 68% de los turistas en excursiones.

El período para realizar el análisis es el año 2012 por ser de interés para el MINTUR ver el comportamiento anual y actualizado. Se analizan todas las excursiones de las tres agencias de viaje receptoras (VIAJES CUBANACÁN, CUBATUR y HAVANATUR) por los turoperadores correspondientes.

Los resultados de la aplicación de la matriz de datos de los atributos (**Anexo 5**), se muestran a continuación:

Tabla 10: Atributos analizados a 50 excursiones

Atributos	No. Excursiones por atributo
Actividades Náuticas	19
Visita lugares naturales	14
Contemplación de paisaje	13
Lugares Históricos/Culturales	11
Contacto con pobladores	10
Cabalgata	9
Contemplación de espectáculos	9
Contacto con delfines	7
Visita Fca. Tabacos	7
Contemplación de shows con animales	6
Otras ciudades	6
Recorrido en jeep	6
Tiempo de pesca	5
Gibara	5
Tiempos de baño	4
Suvenir	4
Visita a Museos	2
otros	9

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la matriz de datos

El análisis de los atributos en las excursiones, muestra que los mayores niveles de presencia lo tiene la realización de actividades náuticas con el 38%, la visita a lugares naturales con el 28%, la contemplación de paisajes está presente en el 26%, la visita a lugares histórico/culturales tiene un 22% y el contacto con los pobladores tiene el 20% de presencia en las excursiones, se mantiene el resto de los atributos entre el 5% y 15% aproximadamente.

También se le realizó un análisis de atributos, por mercado, a las excursiones que mueven el 80% de los clientes (**Anexo 6**). Para el mercado canadiense, con un total diez excursiones, dio como resultado que en el 40% está presente el atributo contacto con pobladores al ser este el de mayor porcentaje de presencia, en el 30% están presentes las actividades náuticas de snorkeling y speedboat, la

contemplación de espectáculos culturales y la visita a una fábrica de tabacos y entre el 10% y 20% de presencia se encuentran el resto de los atributos; y al realizar un análisis horizontal de la matriz da como resultado que el promedio de atributos por excursión es de cuatro.

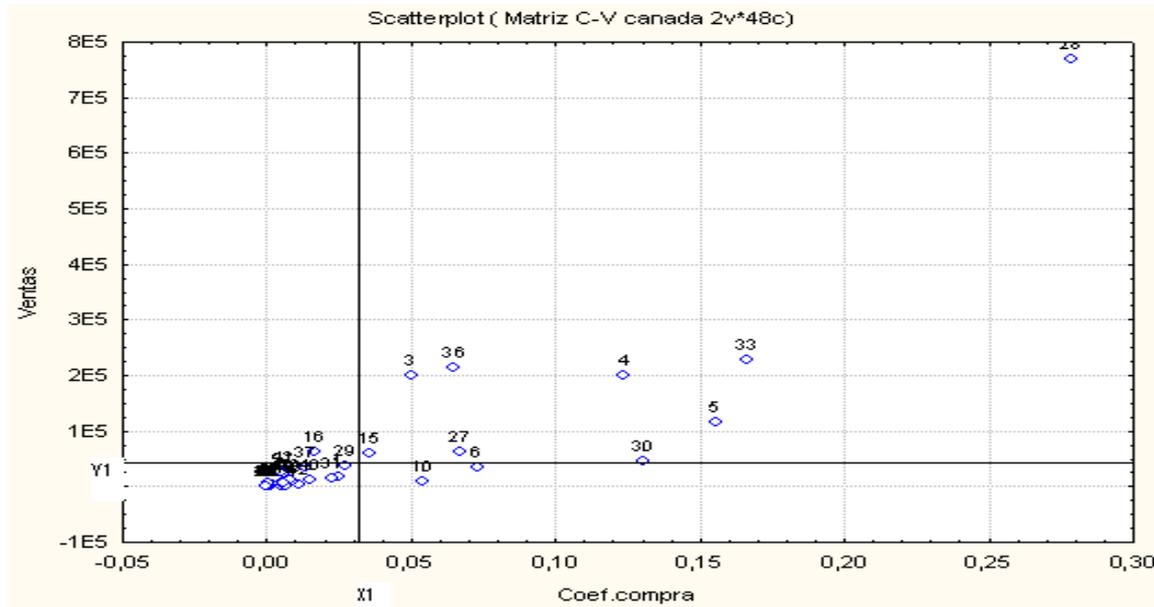
Para el mercado inglés dio como resultado que son un total de trece excursiones las que mueven el 80% de los clientes (**Anexo 7**), en el 46% de ellas, está presente el atributo monta de lancha rápida, en el 38,3% el tiempo de baño, en el 31% el baño con delfines y el show con animales, y el resto está entre el 10% y el 20% de presencia.

Las excursiones que más clientes mueven en total, son dieciséis, de ellas siete, coinciden para los dos mercados, lo que representa el 43,7% y son “Crucero del Sol”, “Cuba Inside”, “Island Paradise”, “Ocean Paradise”, “Baño con delfines”, “Green and Blue” y “Visita al Acuario”, con lo que se constata que predomina la actividad náutica con el 85,7%.

Paso 2-2: Aplicación de la matriz ventas/coeficiente de compra a la cartera excursiones

Los datos recopilados para los mercados de Canadá y Reino Unido en el año 2012, los que proporcionan la información más fidedigna en relación a las opcionales comercializadas en la actualidad se muestran en los **anexos 8 y 9**. Los resultados de la aplicación de la matriz para el mercado canadiense se exponen a continuación.

Gráfico 10: Matriz Ventas/Coeficiente de compra para excursiones vendidas al mercado canadiense en el año 2012



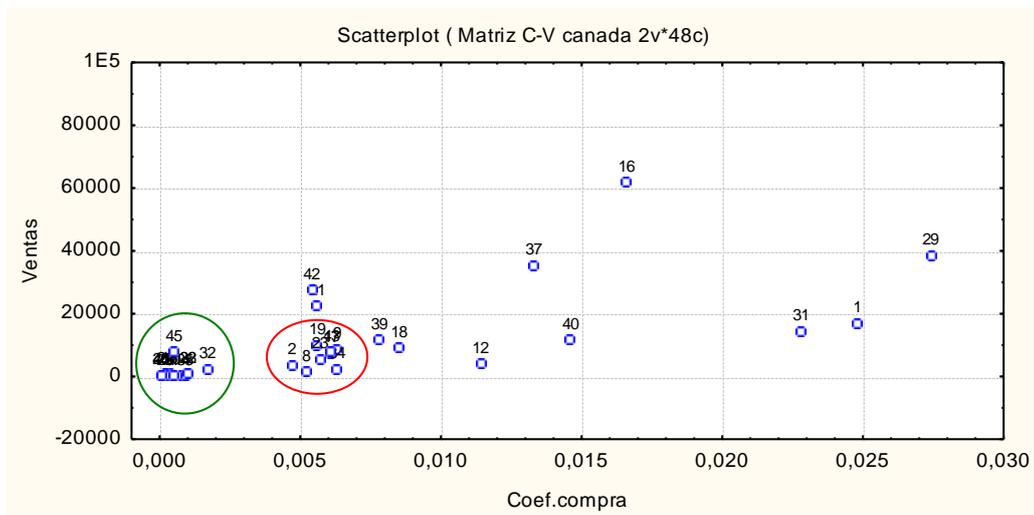
Fuente: Reporte de STATISTICA v 6.1

Al analizar los resultados de la matriz anterior se obtiene que en el primer cuadrante, el que contiene las excursiones con mejores ventas y Cco se encuentran: Crucero del Sol (28), la cual está en ese cuadrante pero con un comportamiento totalmente diferente al resto, puesto que sus valores son los más altos y la ubican en una posición muy ventajosa con relación al resto; también tienen un comportamiento favorable y similar pero por debajo de la primera “Island Paradise” (33), “Green and Blue” (5), “Cuba Inside” (4), “Ocean Paradise” (30), Baño con Delfines (36), “Country and Sea Tour” (3), Visita al Acuario (27) y “Cuba Life” (15). En el segundo cuadrante se encuentra “Añejo Santiago” (16), con valores de venta altos pero Cco bajos. En el tercero está el 67% de las excursiones las cuales son ampliadas en el **gráfico 11** para facilitar su análisis. En el cuarto cuadrante tenemos a: Tour Guardalavaca (10), “Holguín Plus” (6), quienes presentan valores superiores a la media con respecto al Cco, pero su nivel de ventas es bajo.

Entre las excursiones del cuadrante inferior izquierdo, que son las menos vendidas y de menor Cco, se observa, entre ellas, una dispersión con respecto a

los valores de venta y Cco donde: “Pesca a vara por posición” (29), “Santiago Bus” (1), “Boat Adventure” (31), “Fondo de Cristal” (40), “Pesca a vara exclusiva” (37), “Super Combo Tour” (12), “Beisbol” (18), “Buceo” (39), “Langostada” (42) y “Gran Safari” (21) tienen valores que tienden a aumentar. De todas formas hay excursiones que forman grupos muy unidos por sus valores, en el círculo rojo se encuentran “Paseo a Caballo” (2), “Holguín City Tour” (8), “Guajiro Natural” (19), “Salto del Guayabo” (23), “Gibara Jeep” (17), “Holguín by Night” (9) y “Pesca Rocazul” (43), en el verde están “Ocean Paradise Sunset” (32), “Tour de Bares” (22), “Saetía Catamarán” (38), “Blue Adventure” (35), “Carnaval Holguín” (14), “Havana Overnight”(45), “Ruta Rebelde” (13), “Jeep Adventure” (11), “Biransito” (20), “Crazy Canadian” (41), “Pinares en Jeep” (7), “City and Cigars” (25), “Discover Tour” (24), “Pesca Fondo” (44), “Millonario por un día” (26).

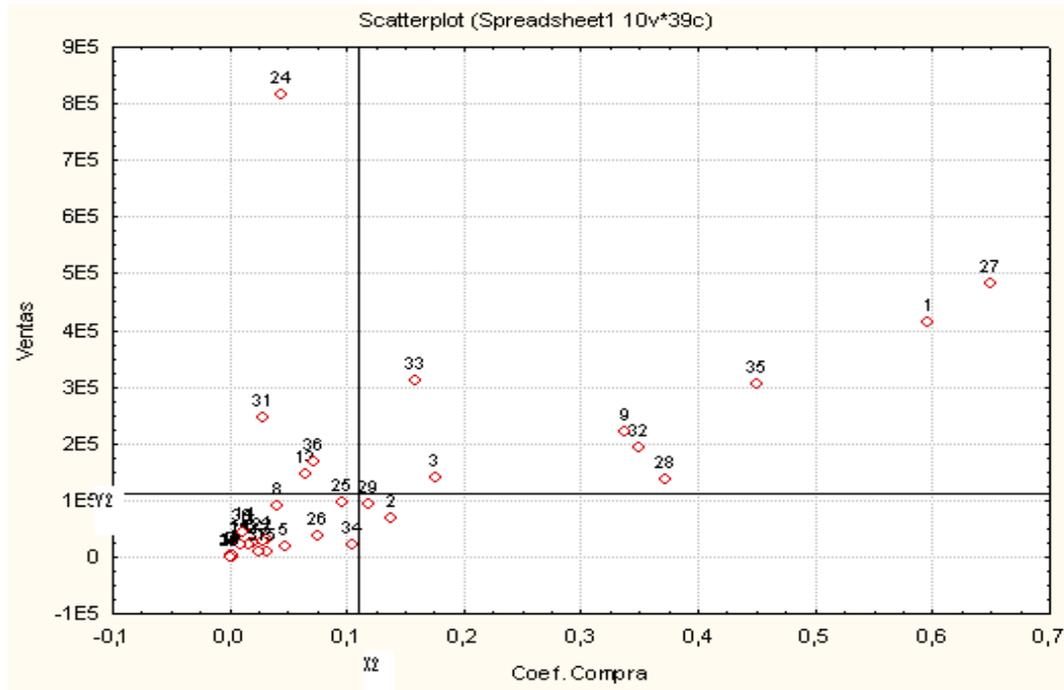
Gráfico 11: Acercamiento de las excursiones del cuadrante inferior izquierdo de la matriz Ventas/Cco



Fuente: Reportes del STATISTICA v. 6.1

Los resultados obtenidos de la aplicación de la matriz ventas/ coeficiente de compra al mercado de Reino Unido se exponen a continuación:

Gráfico 12: Matriz Ventas/Coeficiente de compra para excursiones vendidas al mercado canadiense en el año 2012



Fuente: Reportes del STATISTICA v. 6.1

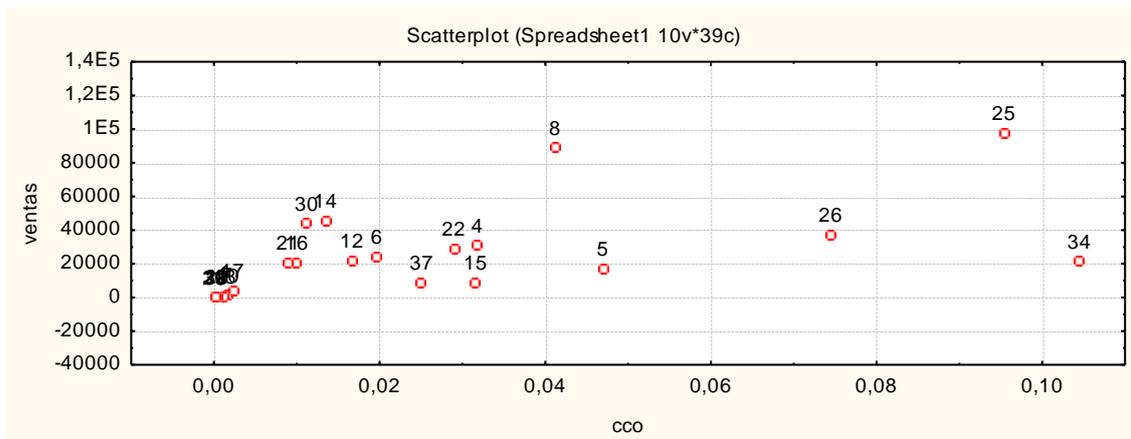
Para el mercado de Reino Unido el comportamiento de las excursiones, en cuanto a la ubicación matricial, no difiere del canadiense pues la mayoría se encuentran entre el cuadrante inferior izquierdo, el cual tiene ventas y coeficientes de compra bajos y el superior derecho, donde están las de mejores resultados así se evidencia un comportamiento similar de ambos mercados.

En el superior derecho confluyen “Island Paradise” (27), “Cuba Inside” (1), “Visita al Acuario” (35) “Boat Adventure” (28) “Crucero del Sol” (32) “Green and Blue” (9), “Langostada” (33), “Fantástica” (3). En el cuadrante superior izquierdo aparecen, con altas ventas y bajo Cco, “Havana Overnight” (24), el caso de esta excursión es parecido al “Crucero del Sol” canadiense, en el sentido que se aleja en valores de venta muy superiores al resto de las excursiones, con la diferencia de que esta tiene Cco bajo; “Buceo” (31), “Baño con Delfines” (36) y “Añejo Santiago” (13) son las otras que pertenecen a este grupo. En el inferior izquierdo se agrupa el 62.5% de las excursiones compradas por los clientes del Reino Unido, con niveles

de ventas y Cco por debajo de la línea media, (**gráfico 13**). Por último, con bajas ventas y una leve variación en cuanto al Cco tenemos a Santiago Bus (2) y Pesca por posición (29).

En el acercamiento realizado al cuadrante inferior izquierdo aparecen Ocean Paradise (25), , Ocean Paradise Sunset (26), Tour de Bares (5), Gran Safari (8), Holguin by Night (4), Paseo a caballo (15), Guajiro natural (22), Pesca a fondo (37), Santiago Overnight (6), Birancito (12), Millonario X 1 Día (14), Pesca exclusiva (30), Discover Cuba (16), Journey to heart of Cuba (21), y todavía mantienen valores muy similares Country and Sea (20), Blue Adventure (39), Béisbol (9), City & Cigars (23), Baracoa (11), Salto del Guayabo (7), Pinares en Jeep (10), Carnaval Holguín (18) y Fondo de Cristal (38).

Gráfico 13: Acercamiento de las excursiones del cuadrante inferior izquierdo de la matriz Ventas/Cco



Fuente: Reportes del STATISTICA v. 6.1

En ambos mercados coinciden en el cuadrante superior derecho, el de mejores resultados, las excursiones Green and Blue, Crucero del Sol, Cuba Inside, Island Paradise y Visita al acuario, con altos valores de venta y Cco, estas son las líderes.

Paso 2-2: Aplicación del principio de Pareto

La aplicación del Principio de Pareto (**Anexos 10 y 12**) al criterio de las ventas del año 2012, arrojó los resultados siguientes:

Al aplicar Pareto a las excursiones vendidas en el año 2012 para los mercados Canadá y Reino Unido, dio como resultado que dieciséis excursiones son las que aportan el 80% de los ingresos; coinciden para ambos el 56%, entre ellas están: “Crucero del Sol”, “Island Paradise”, “Baño con delfines”, “Cuba Inside”, “Green and Blue”, “Visita al acuario”, “Añejo Santiago”, “Ocean Paradise” y “Pesca a vara por posición”. En el caso específico de Canadá también están “Country and Sea Tour” y “Cuba Life”, para Reino Unido se tiene a: “Havana Overnight”, “Langostada”, “Buceo”, “Fantástica” y “Boat Adventure”.

En una segunda aplicación se tiene que para un total de dieciocho excursiones un 27,7% coinciden para ambos mercados y son: Gran Safari, Santiago Bus, Pesca exclusiva, Holguín by Night y Guajiro Natural. Entre las que no coinciden están, para Canadá: Holguín Plus, Langostada, Boat Adventure, Buceo, Fondo de Cristal, Tour Guardalavaca y Béisbol para Reino Unido están: Millonario por un día, Ocean Paradise Sunset, Santiago Overnight, Birancito, Pesca Mnantial y Discover Cuba.

Por último quedan los productos que no representan importantes niveles de ingresos, los cuales deben someterse a análisis. En ambos mercados coinciden en este caso nueve excursiones: Tour de bares, Paseo a caballo, Pesca a fondo, Habana un día, Salto del Guayabo, Pinares en Jeep, City and Cigars, Carnaval Holguín y Blue Adventure, este grupo de excursiones demuestra que tienen un comportamiento atípico en los dos públicos, situación que puede estar condicionada por variables como, precio, promoción, distribución o que su combinación de atributos no sea suficientemente atractiva al público.

Fase III: Recomendaciones estratégicas

Paso 3-1: Líneas estratégicas en función del público objetivo

Las recomendaciones que ha a continuación se muestran se derivan del análisis de las excursiones, y tienen por objeto facilitar la toma de decisiones a los operadores y vendedores de los mismos.

Estrategia de tipo mantener

Las estrategias de este tipo deben dirigirse a las opcionales que logran los mayores niveles de venta, se erigen estas en productos estrellas, lo que supone realizar el nivel de inversión necesario que permita mantener su situación actual.

Las excursiones que están en este tipo de estrategia son para ambos mercados: Crucero del Sol, Island Paradise, Green and Blue, Cuba Inside y Visita al acuario; para el caso particular de Canadá están: Ocean Paradise, Baño con delfines, Country and Sea y Cuba Life y para Reino Unido: Boat Adventure, Langostada y Fantástica.

Las acciones relacionadas con estas excursiones deben estar encaminadas a mantener su posición, para ello se propone:

- ✓ Agregarle valor y detalles que logren mantenerlas atractivas, como los suvenires, descuentos a clientes repitentes o grupos
- ✓ Realizar la promoción en los diferentes canales internos y buroes de ventas
- ✓ Ante decrecimientos de ventas realizar los estudios necesarios para determinar sus causas, dígase por el segmento de mercado, ciclo de vida del producto o factores externos que inciden.

Estrategias de tipo construir

El desarrollo de estrategias de crecimiento de producto, cuyo objetivo principal es el de crecer en el mercado de referencia, deben encaminarse al aumento de la cuota de mercado existente y/o de la demanda global que estos experimentan en la actualidad.

En este caso se encuentran para Canadá: Añejo Santiago, Tour Guardalavaca, y Holguín Plus y para Reino Unido: Havana Overnigt, Buceo, Baño con delfines y coincide Añejo Santiago. Entre las acciones que se proponen están:

- ✓ Aplicar encuestas que midan el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los atributos presentes en las excursiones
- ✓ Incluir todas las excursiones comercializadas en el destino en los catálogos de venta a los clientes, que posibilite el conocimiento de la existencia de las mismas
- ✓ Potenciar las excursiones que presentan bajos coeficientes de compra con acciones como la confección de folletos y guías actualizadas, videos promocionales, descuentos, entrega de suvenires
- ✓ Garantizar la distribución de los folletos promocionales a través de los distintos canales, desde que el cliente llega al destino hasta su retirada
- ✓ Incluir valores agregados al producto fuera de costos
- ✓ Realizar ofertas especiales en correspondencia con las temporadas de mayor o menor afluencia de clientes

Estrategias de tipo desinvertir/liquidar

Como último paso, se muestran los productos de menor demanda para ambos mercados, los cuales deben ser sometidos a análisis con objeto de determinar las causas que propician la no compra del producto. Ante la no perspectiva de mejora, deberán ser reformulados, mejorados o eliminados de la cartera.

Aquí coinciden, igualmente para los mercados, las excursiones: Fondo de Cristal, Gran Safari, Paseo a Caballo, Guajiro Natural, Salto del Guayabo, Ocean Paradise Sunset, Tour de Bares, Blue Adventure, Birancito, Pesca exclusiva, Pinares en jeep, City and Cigars, Discover Cuba, Pesca a Fondo, Millonario por un día y Béisbol. En casos particulares, para Canadá están: Pesca por posición, Santiago Bus, Boat Adventure, Langostada, Holguín City Tour, Gibara jeep, Pesca Rocazul, Saetía catamarán y Crazy Canadian, y para Reino Unido se incluyen: Ocean Paradise, Holguín by Night, Santiago Overnight, Journey to Heart of Cuba y Country and Sea.

Las acciones que se proponen para este grupo son:

- ✓ Realizar análisis sobre las causas de su situación en particular

- ✓ Diseñar excursiones tematizadas, que se correspondan con el perfil de los clientes y al mismo tiempo propicien la vivencia de experiencias turísticas

Por lo anteriormente planteado la cartera precisaría de un análisis, pues de 37 excursiones que fueron ofertadas para el mercado inglés, sólo el 21% tienen buenas ventas y Cco, el 10% se encuentra en un nivel medio y 70% tienen los peores resultados, en el caso de Canadá se ofertaron 44 excursiones y de ellas, el 20% muestran los mejores resultados, el 6.5% tiene resultados medios y el 73.5% muestra bajos niveles de venta y Cco.

Paso 3-2: Propuesta de plan de mejora para perfeccionar la comercialización de la cartera de excursiones

1. Renovar la cartera con diseños que combinen los atributos que más influyen en la decisión de compra de los clientes, lo que permitirá la eliminación de aquellas que sean poco atractivas
2. Trazar estrategias que permitan el rescate e inserción de los recursos naturales e históricos-culturales, que no se aprovechan en este tipo de producto y presentan potencialidades
3. Integrar a través de proyectos de trabajo y planes de desarrollo a los diferentes actores del destino que intervienen en la gestión turística, para solucionar las dificultades organizativas como transporte, inversión en reparación de vías de acceso y restauración de atractivos turísticos
4. Perfeccionar la organización y planificación de la fuerza de ventas y los guías, lo cual garantiza la calidad total del producto
5. Realizar cursos de preparación idiomática y realizar selección del personal competente para la venta y guía de excursiones
6. Explotar el uso de Internet con la creación de páginas web que promocionen las opciones del destino a través de documentales de experiencias vividas por los clientes y videos que muestren las características exclusivas de la oferta
7. Aplicar la metodología del valor percibido con el fin de obtener cuáles de los productos ofrecidos por la entidad poseen un precio superior al valor

percibido por los clientes y qué productos poseen posibilidad de incrementar el precio

8. Lograr incrementar la tematización de la cartera, con el propósito de convertir las excursiones en productos exclusivos

Conclusiones

1. Los mercados emisores que mueven los mayores volúmenes de clientes hacia excursiones son Canadá y Reino Unido, con el 25.8% y 34% respectivamente, en relación con el total movidos en el destino
2. De las agencias de viajes analizadas, VIAJES CUBANACAN es la líder en el movimiento de pax en opcionales con el 36% de la cuota de asistidos
3. En la oferta de excursiones del destino sólo se aprovecha el 51% de los recursos turísticos en buen estado
4. El análisis matricial de las excursiones, definió el estado actual en que se encuentran con respecto a su nivel de ventas y coeficiente de compra, y muestra 12 excursiones estrellas para ambos mercados: Crucero del Sol, Island Paradise, Green and Blue, Cuba Inside, Visita al acuario, Ocean Paradise, Baño con delfines, Country and Sea, Cuba Life, Boat Adventure, Langostada y Fantástica.
5. La aplicación del principio de Pareto demostró que de la cartera de excursiones formada por 50 productos, solo 16 aportan el 80% de los ingresos
6. El análisis integral de la cartera de excursiones posibilita la futura toma de decisiones de los directivos para el perfeccionamiento de la comercialización de la misma

Recomendaciones

1. Presentar los resultados de la presente investigación a la dirección de las Agencias de Viajes y área comercial del MINTUR en Holguín
2. Darle continuidad a la investigación en lo relacionado con: el estudio de los atributos de cada excursión para determinar los más valorados por los clientes y desarrollar la combinación ideal; la creación de excursiones que integren y aprovechen la variedad de recursos con que cuenta el destino; realizar estudios de las preferencias de otros mercados diferentes a Canadá y Reino Unido, para la confección de las excursiones

Referencias Bibliográficas

- Aceranza, M.A. (2005). *Agencias de Viajes: organización y operación*, Sexta edición. México: Editorial Trillos.
- Análisis de la cartera de producto-mercado* (2010). Disponible en <http://www.marketing.xxi.com> [consultado 15/5/2013].
- Avilés, J. A. (2007). *Las agencias de viajes*. Disponible en <http://www.monografias.com/> [consultado 7/3/2011].
- Ayala-Castro, H. y Martínez, R. (1999). *Desafíos del Marketing Turístico* (p.1). La Habana: Félix Varela.
- Banco de problemas MINTUR* (2011). Documento Digital. FORMATUR Holguín.
- Bigne, J.E.; Font, X y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo* (p.31). Madrid: Editorial ESIC.
- Carballo-Reyes, J. (2009). *Propuesta de perfiles de los turistas británicos que visitan el destino Holguín*. Tesis en opción del título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo, Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
- Chias, J. (2006). *El negocio de la felicidad: desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1973). *The practice of management*. New York: Harper Row.
- Ejarque, J. (2004). *Destinos turísticos de éxito: Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Editorial Pirámide.

Estudio de nivel de satisfacción del destino Cuba (2013). Oficina Nacional de Información Turística (INFOTUR). Documento Digital.

Ferrete-Tejeda, T. (2009). *Análisis comercial de la cartera de productos de la Agencia de Viajes HAVANATUR SUCURSAL ORIENTE NORTE*. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo, Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

Folleto Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011). PCC

Foster, D. (1994). *Agencias de Viajes, administración y operación*. México: Editorial Mc Graw-Hill.

García-Vidal, G. (2006). *Metodología de análisis de cartera de productos propuesta. Contribución a la epistemología de la Administración. Propuesta de un Método Administrativo*. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas. Departamento de Economía, Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

Hernández-Rodríguez, Y. (2003). *Diseño de la Asignatura Marketing Turístico*. Facultad de Economía, Universidad de Holguín.

Información turística de Cuba. Disponible en [http://: www.infotur.cu](http://www.infotur.cu) [Consultado 2/4/2013].

Informes Comerciales (2008). Documento digital. MINTUR Holguín.

Informes Comerciales (2009). Documento digital. MINTUR Holguín.

Informes Comerciales (2010). Documento digital. MINTUR Holguín.

Informes Comerciales (2011). Documento digital. MINTUR Holguín.

Informes Comerciales (2012). Documento Digital. MINTUR Holguín.

Jouve-Noa, C y Díaz, M. A. (2006). *Material para la Licenciatura en Turismo*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana.

Kotler, P. (2000). *Marketing para el Turismo*. Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control*. La Habana: Editorial Juan Marinello.

Marketing enfocado al turismo (2008). Disponible en [http://: www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com) [consultado 12/2/2012].

McCole, P. (2004). Refocusing Marketing to Reflect Practices: The Changing Role of Marketing for Business. *Marketing Intelligence and Planning*, 22 (5), 531 – 539.

Milio-Balanza, I. y Cobo-Nadal, M. (2000). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Cuba: Editorial Gente Nueva.

Modelo Estadístico Comparativo (2011-2012). HAVANATUR Holguín.

Partes de Ventas de Opcionales (2011). Documento Digital. HAVANATUR Holguín.

Pérez-Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la mejora de la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial: Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

Rodríguez-Fariñas R. (2005). *Gestión de destinos turísticos*. Monografía. Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana, Cuba.

Santesmases, M. (2007). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Cuarta edición. España: Ediciones Pirámide.

Serra, A. (2003). *Marketing Turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Sistema Integral de Gestión Económica de Agencias de Viajes (2011-2012). CUBATUR, Holguín.

Sistema Integral de Gestión Económica de Agencias de Viajes (2011- 2012) VIAJES CUBANACÁN, Holguín.

Stanton, E.W. (2002). *Fundamentals of Marketing* McGraw-Hill of Management. 11th edición.

Tamames, E. (2013). *Excursiones de un día*. Disponible en <http://www.buenastareas.com> [consultado 17/4/2013].

Tamayo-Beritán, A. (2010). *La correspondencia motivación-opcionales; una contribución a la satisfacción turística en Camagüey*. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística, Mención Turismo. Camagüey, Cuba.

Tipos de excursiones turísticas www.ejemplode.net [consultado 15/4/ 2013].

Toyos, M. (2005). *EL ABC del Marketing de Servicios Turísticos* (p. 17). Argentina: Ediciones Turísticas de Mario Banchik.

Trillo-Valls F. y Alemáñez, A. (2009). *Estructura metodológica y herramental para el diagnóstico de la actividad comercial en la organización*. Centro de Información y documentación. La Habana, Cuba.

Anexos

Anexo 1: Inventario de recursos naturales

Evaluación del potencial de los recursos turísticos					
Municipio	Tipo de Recursos	Nombre del lugar	Grado conservación	Vocación	Uso actual
Gibara	Playas	Caletones	Bajo	Tur. de playa	Urbano Turismo
		Boquerón	Bajo	Tur. de playa	Urbano Turismo
		Villa Blanca	Bajo	Tur. de playa	Urbano Turismo
		El Faro	Bajo	Tur. de playa	Urbano Turismo
		Bayado	Bajo	Tur. de playa	Urbano Turismo
		INIT	Bajo	Tur. de playa	Urbano Turismo
		Blanca	Medio	Tur. de playa	Urbano Turismo
		Los Bajos	Medio	Tur. de playa	Turismo
	Bahías	Gibara	Medio	Turismo Náutico	Pesca con turismo, portuario
	Embalses	Sta.Clara	Medio	Pesca	Riego Agrícola

	Ríos	Cacoyugüín	Bajo	Baño	Abasto, riego, recreac.
	Aguas medic.	Loma La Morena	Medio	Tur. De Salud	Estudio, Protección
Gibara	Cuevas	Cima Candelaria	Bueno	Espeleología	Protección
	Cuevas secas einund.	La Murcielaguina	Bajo	Espeleología	Otros
		Los Panaderos	Bajo	Espeleología	Otros
		Los Colgadizos	Bajo	Espeleología	Urbano
		Fuente del Agua	Muy bueno	Espeleología	Investigación y protección
		La Campana	Bueno	Espeleología	Investigación
		La Masanga	Medio	Espeleología	Investigación
		Furnia del Alcalde	Bueno	Espeleología	Investigación
		Tanques Azules	Muy bueno	Espeleobuceo	Turismo Investigac.
		Cristalito de Papaya	Muy bueno	Espeleobuceo	Investigación
		Pozo Negro	Muy Bueno	Espeleobuceo	Investigación
	Paisaje Natural y áreas proteg.	Res. ecológ. Caletones Sierra de Cupeycillo	Muy Bueno	Ecología	Forestal
		Abra del Cacoyugüín	Medio	Ecológico	Recreación forestal
		Valle Managuaco	Medio	Paisajístico	Forestal, agrícola
Gibara	Zona pesca	Punta El Mangle	Muy bueno	Pesca	Pesca comercial

	Paisaje submarino	Caletones	Muy bueno	Buceo	Buceo, ind. pesca
Rafael Freyre	Playas	Bariay	Medio	Turismo de playa	Turismo
		Blanca	Bajo	Turismo de playa	Turismo
		Don Lino	Medio	Turismo de playa	Turismo
		Pesquero Nuevo	Bueno	Turismo de playa	Turismo
		Yuraguanal	Muy bueno	Turismo ecológico y de playa	Protección
		Carenero	Muy bueno	Tur. ecol. y playa	Protección
		Estero Ciego	Bueno	Turismo playa	Turismo
		Caletica	Muy bueno	Turismo playa	Turismo
Rafael Freyre	Bahías	Jururú	Muy bueno	Náutico	Ostrícola
		Bariay	Bueno	Náutico	Turismo, pesca
		Vita	Bueno	Náutico	Puerto Comercial
		Naranjo	Muy bueno	Náutico	Turismo
	Embalses	Las Tinajitas o Presa Colorado	Bueno	Pesca	Riego Acuicult.
	Ríos	Gibara	Bajo	Baño, paisaje	Tur., riego, abasto
		Bariay	Muy bajo	Baño, paisaje	Riego
	Aguas y fangos medic.	Laguna de Estero Ciego	Medio	Salud	Conserv. Protección
	Cuevas	Los Portales	Muy alto	Espel.	Investig. Protección
		Las Tinajitas	Medio	Espel.	Investig. Turismo

		Pto.Arturo	Medio	Espel.	Protección Otros
	Paisaje natural y áreas protegida	Silla de Gibara	Bueno	Ecología.	Protección Turismo
		Cerro Galano	Muybueno	Ecología Paisaje.	Protección
	P.Nat.A.prot.	La Ceja	Bueno	Paisaje.	Agrícola Forestal
		Cerros cársicos	Bueno	Paisaje.	Protección
		V.Rosa	Bueno	Paisaje.	Agrícola
	Cayos	Bariay	Medio	Histórico.	Protección Turismo
		Naranja	Medio	Náutico.	Turismo
		Jufía	Bueno	Ecología. Paisaje.	Turismo Protección
	Z.Caza	La Jagua	Bueno	Caza	En fomento
	Z.Pesca	Lit.Norte	Bueno	Pesca	Turismo Pesca comercial
	Paisaje submarino	Terrazas de Pesquero	Muy bueno	Buceo	Turismo
Banes	Playas	Guardalavaca	Bueno	Turismo playa	Turismo
		Larga	Muy bueno	Turismo playa	Protección
		Manglito	Bueno	Turismo playa	Protección
		Punta de Mula	Bueno	Turismo playa	Turismo
		Puerto Rico	Bueno	Turismo playa	Turismo
		Morales	Bajo	Turismo playa	Turismo
Banes	Bahías	Samá	Muy bueno	Náutico	Turismo, Pto.pesquer.
		Río Seco	Muy bueno	Náutico	Puerto pesquero
		Banes	Muy bueno	Náutico	Otros usos

	Embalses	Santa Inés	Bueno	Baño, pesca, paisaje	Riego acuiculturismo
	Agua y fangos medicinales.	Punta de Mula	Bueno	Salud	Protección
	Cuevas	El Jobo	Bueno	Espel.	Protección Turismo
		Las 400	Bajo	Espel.	Protección Otros
	P.nat.A.Prot.	Cerro Yaguajay	Bueno	Ecolog Paisaje	Protección Agricult.
		Samá	Bueno	Ecolog Paisaje	Protección Forestal
		R.E. Cabo Lucrecia	Muy bueno	Ecolog Paisaje	Protección
	Z.Pesca	Samá	Bueno	Náutico Pesca	Pesca comercial
		Pta. Mula Morales	Bueno	Náutico Pesca	Pesca comercial
		Presa Santa Inés	Bueno	Náutico Pesca	Pesca Turismo Riego
	Zona de paisajes submarino	Pta. Mula Morales	Muy bueno	Buceo	Protección
Antilla	Playas	Antillita La Playita	Bajo	Turismo playa	Turismo
		Baracutey	Muy bueno	Turismo playa Ecología	Protección Turismo
		Carmona	Bajo	Turismo playa	Turismo
		Ramón	Bueno	Turismo playa	Turismo
	Bahías	Nipe	Medio	Náutico	Pesca comercial. Portuaria
	Agua y Fangos medicinales.	Laguna El Ramón	Muy bueno	Salud	Protección

	Cuevas	El Ramón	Bajo	Espeleología	Protección
	Zona de paisajes submarino.	El Ramón	Muy buena	Buceo	Protección
Antilla	Área protegida	Refugio de fauna El Ramón	Muy bueno	Ecología	Protección
Mayarí	Playas	Juan Vicente	Bajo	Turismo playa	Turismo
		Cayo Saetía	Muy alto	Turismo playa	Turismo
	Bahías	Cajimaya	Bueno	Náutico	Portuario
		Arroyo Blanco	Bajo	Náutico	Portuario industrial
		Levisa	Medio	Náutico	Portuario industrial
		Cabonico	Bueno	Náutico	Varios Protección
	Embalses	Nipe	Bueno	Caza y pesca	Riego Caza Acuicult.
	Ríos	Guaro	Muy bueno	Baño Paisaj	Riego y abasto
		Bitirí	Bueno	Baño Paisaj	Riego Turismo
		Sojo	Bueno	Baño Paisaj	Riego Abasto
Mayarí	Ríos	Nipe	Bueno	Baño Paisaje	Riego
		Mayarí	Bueno	Baño Paisaj	Riego
		Piloto	Muy bueno	Baño Paisaj	Turismo Protección
		Naranja	Muy bueno	Baño Paisaj	Energía Protección Riego
		Levisa	Medio	Baño Paisaj	Protección Otros
	Salto	Sojo	Muy bueno	Paisaj.	Protección
		Guaro	Muy bueno	Paisaj.	Protección
		Levisa	Bueno	Paisaj.	Protección
		Guayabo	Muy bueno	Baño Paisaj	Turismo Riego

		Naranja	Muy bueno	Baño Paisaj	Energía
		Sabina	Muy bueno	Baño Paisaj	Turismo
	Aguas minerales	Pinares	Muy bueno	Salud	Protección
	Cuevas	Seboruco	Bajo	Espel.	Sin protección
Mayarí	Cuevas	Cuevita	Bajo	Espel.	Otros
		Levisa	Bajo	Espel.	Otros
	P.N.A.Prot.	Pinares de Mayarí	Muy bueno	EcologPaisaj	Protección Minero Agricult.
		Pico Cristal	Muy bueno	Ecolog Paisaj	Forestal
		ValleMayarí	Bueno	Paisaj.	Agricult.
	Cayos	Saetía	Muy bueno	Playa Ecolog	Turismo Protección
	Z. Caza	Presa Nipe	Bueno	Caza	RiegoPescaCaza
		Cayo Saetía	Muy bueno	Caza	Turismo
	Z. Pesca	Presa Nipe	Muy bueno	Pesca	Riego Pesca
	Z. Pesca Submarino	Cayo Saetía	Muy bueno	Buceo	Protección Turismo
F.País	Playas	Corinthia	Muy bueno	Playa	Turismo
		Arena Negras	Muy bueno	Playa	Protección
		Mejías	Muy bueno	Playa	Turismo
	Bahías	Tánamo	Bueno	Náutico	Pesca Portuario
		Saltadero	Bueno	Náutico	Protección
		Cebolla	Bueno	Náutico	Pesca
		Cananova	Bueno	Náutic	Pesca
		Yaguane-que	Bueno	Náutico	Pesca
	Ríos	Cabonico	Muy bueno	Baño y paisaje	Abasto Protección
		Grande	Bueno	Baño y	Riego Protección

				paisaje	
		Cananova	Bueno	Baño y paisaje	Riego
	Paisaje natural	Tánamo	Bueno	Paisaj.	Protección Agricult.
	Cayos	Largo	Bueno	Náutico Paisaje.	Protección Forestal
	Zonas pesca	Corinthia	Bueno	Pesca	Pesca
		Barredera	Bueno	Pesca	Pesca
Moa	Playas	Cayo Moa	Bueno	Playa	Protección Turismo
		Yamanigüey	Bajo	Playa	Protección
	Bahías	Cayo Moa	Bajo	Náutico	Protección Minero
		Yaguarey	Bajo	Náutico	Portuario
		Cañete	Bueno	Náutico	Pesquero
		Yamanigüey	Bueno	Náutico	Pesquero
	Embalses	Nuevo Mundo	Muy bueno	Paisaj. Pesca Ecológ	Abasto
	Ríos	Moa	Bueno	Baño Paisaje	Riego, Pro-tección, Turismo
		Yagrumaje	Bueno	Baño Paisaje	Protección
		Guaro	Bueno	Baño Paisaje	Protección Turismo
		Quisigua	Bueno	Baño Paisaje	Protección
		Yamani-güey	Bueno	Baño Paisaje	Protección
		Jaguaní	Muy bueno	Baño Paisaje	Protección
	Cuevas	Farallones	Bueno	Espel.	Protección
Moa	Z.P.A.Prot.	P.N.	Muy bueno	Ecolog Paisaje	Protección
		Jaguaní	Bueno	Paisaj.	Forestal Protección

		C.Miraflo-res	Bueno	Paisaj.	Forestal Protección
	Cayos	Cayo Moa	Bueno	Paisaj.	Turismo
	Z. Pesca	Presa Nuevo Mundo	Bueno	Pesca	
Holguín	Embalses	Mayabe	Medio	Paisaj.	Riego Turismo
		San Andrés	Medio	Pesca	Agricult. Riego
	Zona Paisaje y Áreas Proteg.	Mayabe	Medio	Pesca	Agricult. Riego
	Z. Pesca	Mirador Mayabe	Medio	Pesca	Turismo Riego Acuicult
Urbano Noris	Embalses	Bío	Medio	Baño Pesca	Riego
Cueto	Embalses	Sabanilla	Medio	Paisaj. Pesca	Riego
	Cuevas	Sao Corona	Medio	Histórico. Espel.	Protección
	Z. Pesca	Sabanilla	Medio	Pesca	Riego Acuicult.
Sagua de Tánamo	Ríos	Sagua	Medio	Baño Riego	Riego
	Z.P.A.Prot.	Sierra del Maguey	Bueno	Ecotur	Protección Agricult.

Fuente: Programa de Desarrollo del destino turístico de Holguín 2012-2016

Anexo 2: Inventario de recursos histórico-culturales

Municipio	Tipo de Recurso	Nombre del recurso	Grado conservación	Vocación	Uso actual	Aprovech		Aprovecham %
						Tur	Otro	
Holguín	Parque	Calixto García	Alto	Visita contemplativa	Parque	x		70
	Parque	Julio Grave	Alto	Visita contemplativa	Parque	x		70
	Parque	Carlos M. de Céspedes	Medio	Visita contemplativa	Parque	x		50
	Parque	Infantil Rubén Bravo	Bajo	Visita contemplativa	Parque Infantil	x		40
	Parque	Quijote	Bajo	Visita contemplativa	Parque	x		20
	Parque	Martí	Bajo	Visita contemplativa	Parque	x		20
	Parque	Paquito González	Medio	Recreación	Parque recreativo infantil	x		20
	Parque	De Los Tiempos	Muy Bajo	Visita contemplativa	En construc.	x		0
	Plaza	Marqueta	Bajo	Recreación compras	Tiendas	x		40
	Plaza	Revolución	Alto	Visita contemplativa	Plaza	x		90

				plativa				
Museo	Ciencias	Bajo	Visita contem- plativa	Museo	x			60
Museo	La Periquera	Alto	Visita contem- plativa	Museo	x			90
Museo	Casa Natal	Medio	Visita contem- plativa	Museo	x			60
Museo	Casa del Tte. Gob.	Muy Bajo	Visita contem- plativa	En restauración	x			0
Catedral	San Isidoro	Alto	Visita contem- plativa y culto	Catedral	x			80
Iglesia	San José	Alto	Visita contem- plativa y culto	Iglesia	x			80
Centro Cultural	Casa Trova	Alto	Recreación	Casa Trova	x			90
Centro Cultural	Caverna Beatles	Bajo	Recreación	Club	x			90
Centro Cultural	Casa Iberoamérica	Alto	Recreación	Centro Cultural	x			70
Centro Recreativo Cultural	Nocturno	Alto	Recreación	Cabaret	x			60
Centro Recreativo Cultural	1720	Alto	Recreación	Bar Restaurante	x			90
Centro Recreativo Cultural	Las Tres Lucías	Alto	Recreación	Cafetería	x			80
Centro Recreativo Cultural	Loma de la Cruz	Alto	Visita contem- plativa y	Mirador Restaurante	x			70

				recreación				
	Centro Recreativo Cultural	Taller Grabado	Medio	Visita contemporánea y recreación	Taller y Bar	x		40
	Centro Recreativo Cultural	Mirador Mayabe	Alto	Visita contemporánea y recreación	Mirador Bar Restaurante Hospedaje	x		80
	Centro Recreativo Cultural	Casa UNEAC	Alto	Recreación	Centro Cultural	x		70

Fuente: Programa de Desarrollo Turístico de Holguín 2012-201

Anexo 3: Comportamiento económico de los principales mercados emisores

Mercados	Pax Asistidos				Compran opcionales			
	2012	2011	Dif	% crec.	2012	Cco	2011	Cco
Canadá	67958,00	75584,00	-7626,00	89,91	57262	0,8426	58948	0,7799
Reino Unido	42338,00	42294,00	44,00	100,10	75569	1,7849	68288	1,6146
Alemania	5600	5106	494	109,67	3124	0,5579	2576	0,50
Otros	1773	3241	-1468	54,71	13982	7,8861	14022	4,33
	Ingresos				Percápitas			
	2012	2011	Dif	% crec.	2012	2011	Dif	%
Canadá	2990848,60	3271818,55	280969,95	91,41	44,01	43,29	0,72	101,67
Reino Unido	5680769,28	5630683,08	50086,20	100,89	134,18	133,13	1,04	100,78
Alemania	864472,90	795987,00	68485,90	108,60	154,00	304,91	59,09	119,38
Otros	1027830,44	1000114,83	27715,61	102,77	2119,93	1928,90	191,03	109,90

Anexo 4: Catálogo de excursiones

AAVV Cubatur

1-Ocean Paradise:

Salida por la marina de Samá. Catamarán con paseo por el litoral con tiempo de snorkeling en dos barreras coralinas, para disfrutar de la abundante vida marina. Barra abierta durante la travesía, animación, navegación a velas y baño de sol. Almuerzo a base de langostas. Precio: Adulto (69.00 CUC); Menor (30.00 CUC).

2- Boat Adventure:

Salidas por la marina de Sama. Paseo en Aquaray por la bahía y el litoral así como paseo contemplativo por el río Sama. Una bebida incluida y frutas tropicales ofertadas por un campesino de la zona. Precio: Adulto (29.00 CUC); Menor (19.00 CUC).

3- Santiago 1 Día (Bus)

Visita panorámica a la Plaza de la Revolución Antonio Maceo y Cuartel Moncada. Almuerzo en un restaurante de la ciudad. Recorrido por la Fortaleza del Castillo del Morro. Visita al cementerio Santa Ifigenia. Visita al Mirador Casa Granda. Tiempo libre en el centro de la ciudad. Hora de Retorno 4.00 p.m. Precio: Adulto (69.00 CUC); Menor (42.00 CUC).

4- Holguín Super Combo Tour

Paseo en Locomotora a Vapor. Visita Panorámica a la Plaza de la Revolución. Visita a la Fábrica de Tabacos. Visita a la Loma de la Cruz. Visita panorámica a los parques de la ciudad. Almuerzo en un restaurante de la ciudad. Visita a Casa de la Trova, souvenir, show, 1 líquido. Tiempo libre en la Ciudad. Hora de Retorno 4.00 p.m. Precio: Adulto (59.00 CUC); Menor (30.00 CUC).

5- Excursión Fantástica

Visita al Museo "Chorro de Maíta" y "La Aldea Taína". Baño con los Delfines (20 minutos) con la asistencia de un entrenador. Almuerzo. Hora de Retorno 2.00 p.m. Precio: Adulto (109.00 CUC); Menor (62.00 CUC).

6- Habana Overnight

Primer día: Vuelo por 1.40 minutos hacia Ciudad Habana. Visita a la Plaza de la Revolución. Recorrido por la Habana moderna. Almuerzo en un restaurante de la ciudad. Alojamiento en un hotel de la ciudad en plan MAP. Disfrute del show del Cabaret Tropicana. Segundo día: Visita a la Habana Vieja, almuerzo en un restaurante de la ciudad. Visita al Morro. Tiempo Libre. Precio: Adulto (366.00 CUC); Menor (239.00 CUC).

7- Green & Blue

Recogida en Jeep por los Hoteles, Motos acuáticas en Samá, Visita a la casa del campesino, visita y almuerzo en la Aldea Taína, Visita y Monta a Caballos en Bariay. Precio: Adulto (79.00 CUC); Menor (50.00 CUC).

8- Island Paradise

Transfer hacia el Puerto de Antilla. Paseo por la Bahía de Nipe hasta llegar a Cayo Saetía, paraíso natural. Tiempo de snorkeling en la barrera coralina, tiempo de baño en las playas vírgenes de la isla. Almuerzo buffet con carnes exóticas. Jeep Safari disponible en la isla con pago adicional para disfrutar de la flora y la fauna del lugar. Navegación a vela, barra abierta y animación durante toda la excursión. Precio: Adulto (79.00 CUC); Menor (39.00 CUC).

9- Tour de Bares

Recogida en los Hoteles, traslado hacia la ciudad de Holguín hacia el Bar EL Mojito para degustar el cóctel del mismo nombre y ver demostración de la preparación del trago con la entrega a los clientes de un suelto con el modo de preparación, luego se trasladan hacia el salón 1720 para la cena y degustar del

siguiente cóctel un Daiquiri en la terraza donde se hará la misma demostración, después entrada a casa de la Música EGREM y degustar del siguiente cóctel Cubalibre, CD promocional y música en vivo. Traslado hacia el Cabaret Nocturno para disfrutar del espectáculo y los Guayaberos con la mini-dosis de ron para el caballero y el estuche de dulces para la dama y con una botella Habana Club tres años por pareja que es el cierre de la bebida utilizada en la preparación de los cócteles y un ligante. Precio: Adulto (49.00 CUC).

AAVV Ecotur

1- Country sea tour

Salida de los Hoteles. Aventura en jeep safari con el disfrute de una naturaleza pura. Cabalgata en Finca Alcalá. Vivencias de las costumbres del campesinado cubano y deguste de café criollo. Almuerzo típico cubano con una bebida incluida. Visita a una fábrica de tabaco para observar su proceso manual de elaboración. Visita a la Marina Internacional Vita para efectuar Speed Boat. Retorno a los Hoteles. El Almuerzo lo podrán realizar en Alcalá o en la Marina Vita. Precio: Adulto (93.00 CUC); Menor (69.00 CUC).

2- The grand safari

Traslado en Jeep hacia Pinares de Mayarí. Visita al Batey Birán fundado por la familia Castro el 15 de Noviembre de 1915, recorridos por las casas de viviendas de los familiares. En el trayecto hacia Pinares, parada para fotos y contemplación del paisaje. Visita al Salto del Guayabo contemplando desde un mirador los saltos de agua. Almuerzo típico cubano en el Ranchón Salto del Guayabo con vista al salto de agua. Tiempo opcional de Baño en una piscina natural. Almuerzo en Flora y Fauna. Precio: Adulto (93.00 CUC); Menor (69.00 CUC).

3- Journey to the heart of Cuba

Salida de los Hoteles. Aventura en jeep safari con el disfrute de una naturaleza pura. Visita a una fábrica de tabaco para observar su proceso manual de elaboración. Vista panorámica de un consultorio y la escuela en un poblado rural (melones). Cabalgata en Finca Alcalá. Vivencias de las costumbres del campesinado cubano y deguste de café criollo, así como frutas de estación. Animación con un grupo musical tradicional campesino. Almuerzo típico cubano con una bebida incluida. Visita a la Marina Internacional Vita para efectuar Speed Boat. Retorno a los Hoteles. Almuerzo en Flora y Fauna. Precio: Adulto (97.00 CUC); Menor (73.00 CUC).

4- Jeep discover tour

Paseo en lanchas acuáticas durante 30 minutos. Visita a la casa de un campesino. Disfrute de un show aborigen. Cabalgata con disfrute del paisaje del lugar. Almuerzo típico cubano. Retorno a los Hoteles. Almuerzo En Rocazul. Precio: Adulto (93.00 CUC); Menor (69.00 CUC).

6- Ruta rebelde 1 día

Jeep Safari desde Guardalavaca hasta Alto del Naranjo. En el trayecto, visita panorámica al centro de la ciudad de Bayamo. Visita al Parque Nacional Turquino con un cóctel de bienvenida. Sendero Comandancia La Plata. Visita a la comandancia La Plata y al museo Casa de los Medinas. Visita a locales creados por los rebeldes para llevar a cabo la guerra de guerrilla, incluyendo un museo con fotos, instrumentos, armas y vestuario empleados por los rebeldes. Visita y almuerzo en la comunidad La Platica. De regreso, visita panorámica por ciudad de Holguín. Retorno a los Hoteles. Precio: Adulto (97.00 CUC); Menor (73.00 CUC).

7- Salto del quayabo

Salida de los Hoteles. Durante el recorrido usted puede disfrutar de la observación de frutas tropicales, así como plantaciones de cañas de azúcar, arroz, café, una variedad de pinos y vistas panorámicas para tomar fotos. Llegada a un salto de agua de 140 mts de altura. Senderos ecológicos de 1200 mts hasta la caída del salto. Almuerzo típico cubano en Ranchón con vista a la Cascada. Visita a la Finca la Plancha, con un microclima dentro del Parque Nacional La Mensura a 680 metros sobre el nivel del Mar con gran variedad de plantas ornamentales y frutales. Retorno a los Hoteles. Precio: Adulto (78.00 CUC); Menor (56.00 CUC).

8- Jeep safari a Gibara

Paseo en lanchas acuáticas durante 30 minutos. Visita a una comunidad de pescadores. Visita a una fábrica de tabaco. Cabalgata con disfrute del paisaje del lugar. Almuerzo típico cubano, en el Restaurante el Faro de Gibara. Retorno a los Hoteles. Precio: Adulto (93.00 CUC); Menor (56.00 CUC).

9- Observación de aves en la silla de Gibara

Salida de los Hoteles. Visita al sendero Ecológico las tinajitas situado en la Silla de Gibara, con una distancia de 500 mts, donde se pueden observar aves endémica y migratoria, en este lugar se podrá observar una gran población del tocororo nuestra Ave Nacional, la Carta Cuba, y Ruiseñor, aves que son de mucho interés para los observadores de ave que nos visitan. Precio: Adulto (57.00 CUC); Menor (42.00 CUC).

10- Guateque campesino en Alcalá

Salida de los Hoteles. Visita a una comunidad Campesina, donde se puede apreciar los hábitos y costumbres del campesinado cubano, incluye la visita a la Casa de un Campesino donde se degustara un Café Pilon y frutas de estación, traslado hasta el ranchón de Alcalá donde se puede realizar una cabalgata, y efectuar un almuerzo criollo a base de Cerdo asado, arroz congri y vianda, en este lugar se realizara el típico Guateque Campesino con parejas de Baile Campesina y un Grupo musical típico, y se realizaran actividades de participación como Domino y otras. Retorno al Hotel. Precio: Adulto (49.00 CUC); Menor (34.00 CUC).

11- Caballo y café

Salida de los Hoteles, hasta el establo de Palmares. Recorrido a Caballo hasta la Casa de un Campesino, para degustar un Café Criollo y ver las formas de vida de los mismos. Se continúa la Cabalgata hasta la cueva situada en el Cerro de Aguada la Piedra, donde recibirán una explicación del lugar. Retorno a Caballo al Hotel. Precio: Adulto (15.00 CUC); Menor (10.00 CUC).

12- The unforgettable Cuba

Recogida en los Hoteles en Bus o en Jeep. Cabalgata en el Parque Cristóbal Colon por 30 minutos. Recorrido en Jeep hasta la famosa montaña Silla de Gibara, donde podrá tener contacto con la Naturaleza, y realizar la caminata por el sendero las Tinajitas. Arribo a la Villa Blanca donde podrán visitar la Fábrica de Tabaco. Tiempo Libre para recorrer la ciudad. Almuerzo en el restaurante el Faro. Retorno a los Hoteles. Precio: Adulto (89.00 CUC); Menor (67.00 CUC).

AAVV Cubanacán

1-Cuba inside

Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Paseo corto en coche tirado por una locomotora de vapor del siglo XIX, que sale de un antiguo central azucarero ubicado en el municipio Rafael Freyre. Continuación del viaje en ómnibus hasta Holguín para visitar una Fábrica de Tabacos. Tiempo Libre de 30 minutos en el centro de la ciudad de Holguín después de hacer recorrido a pie guiado desde el Parque San José hasta el parque Calixto García. Salida para Gibara desde el parqueo frente al Museo La Periquera. En Gibara Almuerzo en el Faro, recorrido por la ciudad en ómnibus que incluye parada para fotos en el Mirador de La Loma, recorrido por el parque de los artesanos. Cierre de la actividad con espectáculo cultural en la Batería Fernando VII que incluye una bebida por cliente. Retorno. Precio: Adulto (59.00 CUC); Menor (30.00).

2-Cuba life

Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Visita al poblado de pescadores de Boca de Samá. Visita a un consultorio del médico de la familia, tienda de víveres. Visita a casa de Nene, típico campesino cubano donde podrá recorrer su finca, degustar de frutas naturales y café criollo. Visita al Museo Chorro de Maíta y Aldea Taína con show y almuerzo. Tiempo libre en el mercado artesanal. Retorno. Precio: Adulto (44.00 CUC); Menor (19.00).

3-Holguín by night

Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Viaje en ómnibus hasta Holguín. Visita a la Iglesia del Parque San José. A la salida de la Iglesia el guía iniciará la leyenda de infidelidad que comentará en el recorrido por el Boulevard hasta La Periquera, momento en que el Grupo Lírico de Holguín recreará con canto la leyenda. Al culminar el espectáculo tendrán recorrido guiado de 15 minutos por los principales lugares del centro de la ciudad, tiempo libre de 45 minutos y luego cena en la loma de la cruz. Concluye en el cabaret nocturno con disfrute del Grupo El Guayabero y el show. Se incluye ½ botella añejo 3 años Habana Club + snack, 1 tabaco Guantanamera para el hombre y un estuche de bombón para la mujer. Retorno a los hoteles. Precio: Adulto (49.00 CUC)

4-Habana overnight

Primer Día: Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Recorrido por la Habana metropolitana y moderna (Plaza de la Revolución, zonas residenciales de Miramar y el Vedado, Hotel Nacional caminata desde la Rampa hasta el malecón). Almuerzo. Hospedaje. Cabaret Tropicana. Segundo Día: Recorrido panorámico por el museo de la Revolución y el Paseo del Prado. Caminata por el Parque Central y el Capitolio, visita al Bar Floridita. Almuerzo. Recorrido por La Habana Vieja, (Plaza Vieja, Plaza de Armas y Plaza de la Catedral. Tiempo libre para compras. Retorno. Precio: Adulto (459.00 CUC); Menor (292.00).

5-Añejo Santiago (The Old Santiago)

Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Tres horas de camino a Santiago con parada en tránsito para tomar fotos. En Santiago recorrido en carros americanos por la Plaza de la Revolución Antonio Maceo, Cuartel Moncada (Panorámico) y el cementerio Santa Ifigenia para observar el cambio de guardia. Paseo panorámico en barco por la bahía con observación del Morro. Almuerzo en el restaurante Punta Gorda, después de. Recorrido panorámico en carros americanos desde Punta Gorda pasando por Parque Céspedes- Plaza Marte- Vista Alegre – Plaza Marte. Caminata por enramada hasta el parque céspedes. Tiempo libre en el parque Céspedes 45 minutos. Retorno. Se incluye una botella Añejo Santiago 11 años por pareja o una botella de Añejo Santiago para clientes que viajan individuales. (Los clientes de Thomas Cook mientras no se apruebe otro restaurante por la FTO seguirán almorzando el Meliá Santiago y el programa de los autos termina con el almuerzo y el viaje desde el Meliá hasta el parque céspedes se realiza en ómnibus). Precio: Adulto (99.00 CUC); Menor (59.00).

6-Discovering cuba

Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Antes de coger el tren se incluye paseo por la iglesia hasta el reloj de sol. Paseo en tren de vapor desde el central de Freyre hasta la carretera de Bariay llegando al sitio del descubrimiento, en Bariay visita a la casa del guardabosque con degustación de frutas y opción de monta de caballo. Visita a la aldea taína con disfrute del show de los indios, concluye la visita con almuerzo. Retorno. (Se incluye como souvenir por pareja dos saquitos con arena del sitio del descubrimiento y una botella Bariay 3 años y en el caso de cliente individual una caneca de Bariay con un saquito de arena. Precio: Adulto (55.00 CUC); Menor (35.00).

7-Catamarán: island paradise

Traslado en ómnibus hasta Antilla para abordar un catamarán. Travesía de 1:15 h hasta Cayo Saetía. Tiempo de Snorkeling. Almuerzo buffet. Jeep Safari Incluido en el cayo y renta opcional caballos. Retorno a Antilla en catamarán con bar abierto. Retorno. Precio: Adulto (79.00 CUC); Menor (59.00).

8-Guajiro natural

Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Visita al Bioparque Rocazul, cóctel de bienvenida, observación del área de avestruces, paseo a caballo de 1 hora. Tiempo de Rodeo Cubano con exhibiciones de ejercicios de destrezas. Paseo en bote con opción de pesca a fondo por la Bahía de Naranjo bordeando la loma del templo. Almuerzo típico cubano en casa de "Don KiKe" (con un líquido incluido). Esta excursión incluye un sombrero como souvenir. Retorno a los hoteles. Precio: Adulto (46.00 CUC); Menor (24.00).

9-Catamarán: ocean paradise supremo

Recogida en los hoteles. Paseo en catamarán por el litoral. Dos Tiempos de Snorkeling en la barrera coralina, con equipos incluidos. Animación y entretenimiento. Bar abierto durante la navegación. Almuerzo con langosta. Retorno. Los jueves este catamarán va a Gibara manteniendo el mismo precio. Los clientes por la mañana que se monten en el catamarán y no desean incluir almuerzo el precio es 49CUC los adultos y 30 los menores. Precio: Adulto (69.00 CUC); Menor (30.00).

10-Pesca a vara: exclusiva y por posiciones

Recogida en los hoteles. Pesca por frente al litoral. Tiempo de la pesca 4 horas. Incluye avíos de pesca y carnadas. Bar abierto. Existen dos modalidades de pesca. La pesca por posición donde se venden clientes individuales que pagan el precio de una posición y comparten el barco con otros clientes y la pesca exclusiva donde un cliente o grupo paga el barco exclusivo por un precio único hasta 6 personas. Precio: Adulto (300.00 CUC).

11-Challenge 4x4!!

Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Entrega de los jeeps. Jeep Safari por el campo cubano atravesando ríos y asentamientos campesinos, visita a casa de un campesino, tiempo de baño en la posa verde para luego seguir viaje y llegar en su propio jeep hasta lo más alto del cerro de Yabazón desde una altura de 1017 metros sobre el nivel del mar, donde se puede apreciar el campo cubano y disfrutar del paisaje típico cubano. Traslado en jeep hasta Bariay pasando por el poblado de la Jatía y el río Yabazón con paradas para baño en el río y refrescar la aventura del recorrido más intenso, en Bariay monta a caballo, visita y degustación del coco en la casa del campesino, show de los indios en la aldea y almuerzo. Entrada a la marina de vita con 30 minutos de jet ski. Retorno a los hoteles a las 4:00pm. Precio: Adulto (93.00 CUC); Menor (63.00).

12-Millonario x 1 día

Recogida en el hotel a las 08:00am en auto de lujo Peugeot 307 descapotable con chofer. Guía privado de turismo en el idioma. Viaje al Sitio Histórico de Bariay con paseo a caballo y show de indios en la aldea. Retorno desde Bariay a las 10:15am. Arribo al Hotel Paradisus Río de Oro 11:00am, Masaje de 25 minutos y disfrute del ciclo hidrotermal del SPA durante 1 hora con uso exclusivo de piscinas y jacuzzi. Almuerzo en planta real bajo la modalidad todo incluido. Traslado a las Guanas en auto (si el carro tiene 2 posiciones el traslado a las guanas se hará en coche). En las guanas abordarán Lancha para paseo exclusivo por la bahía de Naranjo durante media hora que concluye en el Acuario con tiempo de baño exclusivo de 30 minutos con ejercicios incluidos y barra abierta. Retorno al hotel. La variante en la tarde incluye el mismo programa pero con cena iniciando a las 12:30 en el hotel. Precio: Adulto (329.00 CUC).

13-Home run

Recogida en los hoteles. Guía de turismo en el idioma. Traslado hasta el estadio "Calixto García". Disfrute del juego de béisbol. Retorno a los hoteles. Nota: El cliente debe llevar 3,00CUC en efectivo para pagar la entrada al estadio y debe llevar dinero en efectivo para comprar bebidas que ofrecerá palmares en un punto móvil creado para los días de juego dentro del estadio en el área de los clientes. Precio: Adulto (29.00 CUC); Menor (16.00).

Marina Gaviota

1-Crucero del sol

- Guardalavaca 8:05 AM
- Esmeralda 8.20 AM
- Turquesa 8:05 AM
- Pesquero 8:20 AM

Transportación de ida y regreso, salida desde la Marina en un confortable catamarán, navegación bordeando el litoral hasta una barrera coralina (sesión de snorkeling) disfrutando la bella y deslumbrante fauna y flora marina en nuestras transparentes aguas. Snack ligero, nado o baño interactivo con delfines con la asistencia de un entrenador, almuerzo en el Restaurante Cayo Naranjo a base de langosta, acompañada por arroz marinero, bar abierto durante toda la excursión, retorno mediante navegación a velas o motor hasta la Marina.

Temporada Alta: Precio: Adulto (129.00 CUC); Menor (65.00).

Temporada Baja: Precio: Adulto (110.00 CUC); Menor (55.00).

2-Cayo saetía en catamarán

Transportación de ida y regreso hacia Antilla, salida desde el muelle Bacaladera en un confortable catamarán, bar abierto a bordo, navegación a motor hasta la barrera coralina en Punta Carenero para realizar una sesión de Snorkeling de 30 a 45 minutos y snack ligero. Almuerzo en mesa Buffet en el Ranchón de Playa Gaviota con una bebida incluida, tiempo de playa y disfrute de un Safari para disfrutar de una flora y fauna por 45 minutos, además de una foto profesional con un animal exótico, regreso mediante navegación a velas o motor hasta Antilla Precio: Adulto (79.00 CUC); Menor (39.00).

3-Aventura azul (blue adventure)

- Guardalavaca 09:50 AM
- Esmeralda 10:05 AM
- Turquesa 09:50 AM

- Pesquero 10:05 AM

Transportación de ida y regreso, salida desde la Marina en un confortable catamarán, navegación a motor por la costa apreciando las bellezas del paisaje, bar abierto, disfrute de dos sesiones de snorkeling de 30 minutos cada una en barreras coralinas y se brindará snack ligero. Regreso hasta la Marina mediante navegación a velas, cuando las condiciones del tiempo lo permitan. Almuerzo marineramente en el Restaurante El Navegante, a base de langosta acompañado de arroz marineramente y un líquido incluido. (Sin almuerzo) Precio: Adulto (69.00 CUC); Menor (35.00).

5-Puesta del sol

Transportación de ida y regreso, salida desde la Marina en un confortable catamarán, navegación bordeando el litoral hasta una barrera coralina realizando una sesión de Snorkeling durante 30 minutos, bar abierto abordaje y snack ligero, navegación bordeando la costa para disfrutar del mágico espectáculo de la puesta de Sol en el Mar Caribe, cena marinera en el Restaurante El Navegante de Marina Vita, a base de langosta, acompañada por arroz marineramente y 2 líquidos en la cena, amenizada por un trío musical. Precio: Adulto (52.00 CUC); Menor (26.00).

6-Pesca a vara.

Horario de la Tarde para todos los hotel 1:40 p.m.

Transportación de ida y regreso, navegación para realizar la actividad de pesca durante cuatro (4) horas. Incluye bar abierto, snack ligero y avíos de pesca. Mínimo: 2 posiciones.

Máximo: 8 pax (4 posiciones de pesca y 4 acompañantes que pagan en efectivo en la Marina de Vita) Precio por posición 78.00 CUC Precio por cada pax acompañante: 20.00 CUC

Alquiler del yate:

Máximo: 6 pax incluido (4 posiciones de pesca) Además puede incluir hasta tres acompañantes que pagan en efectivo en la Marina de Vita. Precio: 300.00 CUC

7-Pesca a fondo a cordel

Transportación de ida y regreso, navegación para realizar la actividad de pesca a fondo a cordel durante tres (3) horas. Incluye tres bebidas y avíos de pesca.

El cliente tendrá la posibilidad de saborear su pesca acompañada con papas fritas en el Restaurante Cayo naranjo. Mínimo: 2 posiciones. Máximo: 10 pax Precio: Adulto (24.00 CUC); Menor (12.00).

8-Visita al acuario.

- Guardalavaca: 9:05 AM
- Playa Esmeralda: 9:20 AM
- Pesquero: 9:05 AM
- Turquesa: 9:20 AM

Transportación de ida y regreso hasta Bahía de Naranjo, navegación en una confortable lancha hasta el Acuario disfrutando la belleza de la bahía, show de leones marinos, actividades de animación y servicio de barra abierta durante toda la excursión y show de delfines. Precio: Adulto (50.00 CUC); Menor (25.00).

9-Langostada

- Turquesa: 2:20 pm
- Pesquero: 2:30 pm
- Guardalavaca: 2:45 pm
- Esmeralda: 2:55 pm

Transportación de ida y regreso hasta Bahía de Naranjo, navegación en una confortable lancha hasta el Acuario, recreación en el lobby con música en vivo, nado con los delfines durante 20 minutos con la asistencia de un entrenador, show con delfines y leones marinos, cena a base de langosta entera, arroz marineramente y servicio de barra abierta durante toda la excursión. Acompañamiento de un grupo musical y Show Afrocaribeño. Precio: Adulto (120.00 CUC); Menor (60.00).

10-Birancito

Horario para todos los hotel 1:40 pm Transportación de ida y regreso hasta Bahía de Naranjo, navegación en una confortable lancha hasta el Acuario disfrutando de la belleza del entorno de la Bahía de Naranjo, entrada a las 2:00 pm, hospedaje que incluye Desayuno y Cena con Langosta. Dos

secciones de nado con los delfines durante 20 minutos con la asistencia de un entrenador. Precio público por Pareja (2 Adultos): 189.00 CUC Acompañantes que pagan en efectivo en la Marina: (Menor: 50.00 CUC) ;(Adulto: 90.00 CUC). Máximo por habitación: 3 pax adultos o 2 adultos y 2 menores.

Marlin

1-Ocean Paradise

Paseo en catamarán, barra abierta, animación turística, 2 tiempos de snorkeling, premios de animación y almuerzo en un restaurante de Palmares en Guardalavaca, con vista al mar._Precio: Adulto (69.00 CUC); Menor (30.00).

2-Ocean Paradise sin Almuerzo

Paseo en catamarán, barra abierta, animación turística, 2 tiempos de snorkeling, premios de animación.Precio: Adulto (49.00 CUC); Menor (30.00).

3-Sunset (Puesta de Sol)

Paseo en catamarán, barra abierta, animación turística con premio de animación, 1 tiempo de snorkeling, brindis con champaña a la puesta de sol, duración de la opcional en dependencia de la época del año. Cena en un restaurante de Palmares en Guardalavaca, con vista al mar. Pueden solicitarse como exclusivas para grupos de bodas._Precio: Adulto (52.00 CUC); Menor (26.00).

4-Island Paradise

Transfer hasta Antilla, paseo en catamarán por la bahía de Nipe barra abierta, animación turística con premios, actividad de snorkeling y almuerzo en Cayo Saetía con tiempo para el disfrute de la naturaleza y playa. Incluye Jeep Safari (excepto clientes de mercado inglés, a los que se les ofrece una botella de ron Habana Club). Incluye un pulóver Marlin_Precio: Adulto (79.00 CUC); Menor (39.00).

5-Boat Adventure

Lancha Rápida para dos personas con una duración de 1 hora, con paseo contemplativo por la bahía de Sama, entrada al río y desembarco en una pequeña playa para degustar frutas tropicales. Incluye una bebida no alcohólica._Precio: Adulto (29.00 CUC); Menor (19.00).

6-Pesca Deportiva Exclusiva

Salidas en la mañana y la tarde, duración 4 horas con barra abierta, avíos de pesca y snacks. Precio hasta 6 pax. Precio especial de 490.00 CUC para cliente que repita durante su estancia en el polo (doble jornada de pesca). Pago de 50.00 CUC por hora extra.Precio: Adulto (300.00 CUC).

7-Pesca Deportiva por Posición

Paseo en un yate de pesca con posibilidad de pescar por posiciones (Precio por pax) Salidas en la mañana y la tarde, duración 4 horas con barra abierta, avíos de pesca y snacks. Pago de 50,00 CUC por hora extra.Precio: Adulto (78.00 CUC).

7-Buceo (Cursos e Inmersiones)

1 inmersión	45.00
2 inmersiones	60.00
3 inmersiones	90.00
4 inmersiones	120.00
5 inmersiones	135.00
6 inmersiones	162.00
7 inmersiones	189.00
8 inmersiones	216.00
9 inmersiones	243.00

10 inmersiones	240.00
11 inmersiones	264.00
12 inmersiones	288.00
13 inmersiones	312.00
14 inmersiones	336.00
15 inmersiones	345.00
16 inmersiones	345.00
17 inmersiones	391.00
18 inmersiones	391.00
19 inmersiones	437.00
20 inmersiones	400.00
Acompañante No Buzo	9.00
Curso Discover	70.00
Curso Scuba Diver ACUC	180.00
Curso Proveedor Oxigenación ACUC	180.00
Curso First Aid	200.00
Curso Advanced ACUC	280.00
Curso Open Water	365.00
Curso Rescue	335.00
Curso Dive Master	800.00
Curso Instructor Open Water	1600.00

8-Crazy Canadian

Paseo de 3 horas por el litoral, con 1 posición de snorkeling, clases de snorkeling para principiantes, animación a bordo, barra abierta con bebidas no alcohólicas, venta en efectivo de cerveza CRISTAL. (Dirigida a clientes del mercado canadiense)_Precio: Adulto (25.00 CUC); Menor (15.00).

AAVV Havanatur

1- Holguín – Gibara Plus

Salida de los hoteles de la playa en transporte climatizado y con servicio de guía en idioma inglés, francés o español.

Vista paisaje con parada en el camino para tomar fotos. Llegada a Holguín y visita a una fábrica de tabacos de exportación. Recorrido por los principales parques con tiempo libre en el Calixto García. Salida para Gibara y Visita a la Batería Fernando VII (fortificación colonial concebida en su tiempo para la protección de la bahía), Almuerzo en el restaurante El Faro donde recibirán como souvenir una botella de ron Añejo Especial de 500 ml por adulto. Visita al Mirador de la ciudad desde donde se aprecian los parques eólicos y una vista excelente de la ciudad colonial. Llegada al parque Colón y disfrute de tiempo libre. 15:30 Retorno a los hoteles.Precio: Adultos: 38.00 Menores: 15.00

2-Jazz Cabaret.

Recorrido nocturno por la ciudad de Holguín con lo mejor de su música.5.00 p.m. Salida de los hoteles hasta la ciudad de Holguín en ómnibus climatizado y con servicio de guía en inglés, francés y español. Breve explicación sobre el ambiente musical de la ciudad. Ascenso a la Loma de la Cruz degustación de un mojito (cóctel) y disfrute de una cena en el restaurante La Loma. Retorno al parque vista panorámica del parque y su boulevard. Disfrute de Jazz interactivo con Jazzistas del patio reconocidos, acompañado de un cóctel Daiquiri . Traslado hasta el Cabaret Nocturno que incluye el tradicional show musical, un tabaco para el caballero, un estuche de dulce para la dama, entremés y media botella de ron Habana Club 7 años y un refresco por persona. Finalmente: tiempo para bailar hasta las 2.00 a.m.Precio: (Adulto 49.00 CUC).

Anexo 5: Matriz de atributos en excursiones

	Cont acto con pobl ador es	C a b al g at a	Cont empl acio n de pais aje	Tie mp o de pe sc a	Vis ita a Mu se os	Visi ta Fb a Ta bac os	lugar es Histo ricos/ Cultu rales	Visit a luga res natu rale s	con tact o con delfi nes	Tie mp os de ba ño	Re cor rid o en jee p	S o v e ni r	Ac tv. N au tic as	Ot ra s ciu da de s	Cont empl acio n de sho ws	G i o b t a r o s	
Santia go Bus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Paseo A Caball o	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Countr y and Sea Tour	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
Cuba Inside	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Green and Blue	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Holgui n Plus	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Pinare s en Jeep	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Holgui n City Tour	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Holgui n by Night	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Tour guarda lav.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Jeep Adventure	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Super Combo Tour	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ruta Rebelde	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Carnaval Holg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Cuba Life	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Añejo Stgo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Gibara Jeep	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Home Run	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Guajiro Natural	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
Biransito	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gran Safari	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Tour de Bares	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Salto del Guayaibo	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jeep	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0

discou ver Tour																		
City and Cigars	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Millon ario x 1 dia	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	
Acuari o	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
Cruce ro del Sol	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	
Pesca a Vara posicio n	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ocean Paradi se	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
Boat Advent ure	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
Ocean Paradi se Sunset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
Island paradi se	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
Pesca manan tial	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Blue Advent ure	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	

baño con Delfines	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Pesca exclusiva	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saetia en catamaran	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Buceo	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Fondo Cristal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
CRAZY CANADIAN SNORKELING	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
LANGOSTADA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
PESCA ROCAZUL	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PESCA AFONDO (BIOPARQUE)	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Havana O/N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Haban	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

a 1 dia																	
Fantastica	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Stgo.O/N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Baracoa O/N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Journey to Heart of Cuba	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
	10	9	8	5	2	6	10	12	6	3	5	3	19	6	15	5	9

Anexo 6: Matriz de atributos para las excursiones que mueven el 80% de los clientes en excursión. Canadá

	Realización de Snorkeling	Realización de spee dboats	Montaña de motos acuáticas	Montaña de catamaranes	Bañocodel fin es	Montaña de locomotoras	Visita fca. Tabacos	Recorrido por parques de la ciudad	Tiempo de bañ o	Contemplación espe ctáculos	contemplación de show de animales	Cabata gata	Cabata b.	Recorrido en Jeep	Chorro Maity Ald ea	Gobierna	Servicio de alquiler	
Cruce ro del Sol	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Cuba Inside	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4
Isla nd paradis e	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Ocean Par adise	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
bañ o con Delf ines	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3

Cou ntry and Sea Tou r	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	5
Cub a Life	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	3
Gre en and Blu e	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	5
Hol guin Plu s	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	5
Acu ario	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
total	3	3	1	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	4	2	2	1	1	3 , 5

Anexo 7: Matriz de atributos para las excursiones que mueven el 80% de los clientes en excursión. Reino Unido

	Monta de locomotoras	Visita facta	Abalga	Conto	Caminata parques	Montaña de lancha rápida	Paseo	Montaña de canchales	Realización snorkeling	Tiempo en bañadero	Recepción en jeep	Baños con delfines	Sow con animales	Espectáculos culturales	Paseo en carros americanos	ciudad	total
Cuba Inside	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Island Paradise	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	4
Boat Adventure	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Acuario	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3
Crucero del Sol	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	4
Langostada	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
Green and Blue	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4
baño con	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4

delfines																		
Ocean Paradise	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Añejo Santiago	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
Fantástica	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	5
Pescara Vara Posición	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Santiago Bus	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Total	1	1	1	3	3	6	1	3	3	5	2	4	4	1	1	2	3	

**Anexo 8: Indicadores de la Matriz Ventas/Coeficiente de Compra (Cco).
Canadá**

	Año 2012		
	Pax Asistidos	117669	
Productos	Ventas	Compra (pax)	Cco
Santiago Bus	16928,1	266	0,0248
Paseo A Caballo	3620	199	0,0047
Country and Sea Tour	201176,7	2200	0,05
Cuba Inside	200049,37	3549	0,1237
Green and Blue	115504,5	1540	0,1552
Holguin Plus	33397	1127	0,0729
Pinares en Jeep	335	5	0,0005
Holguin City Tour	1411	67	0,0052
holg. By Night	8843	219	0,0063
Tour guardalav.	9435	410	0,0542
Jeep Adventure	237	3	0,0004
Super Combo Tour	4015	86	0,0114
Ruta Rebelde	822	4	0,000345
Carnaval Holg	194	8	0,0008
Cuba Life	59095	1575	0,0359
Añejo Stgo.	61779,5	730	0,0166
Gibara Jeep	7447	95	0,0061
Home Run	9243,24	378	0,0085

Guajiro Natural	10015,6	250	0,0056
Biransito	647	8	0,000445
Gran Safari	22399,2	243	0,0056
Tour de Bares	784	17	0,001
Salto del Guayabo	5564	127	0,0057
Jeep discover Tour	837	9	0,0002
City and Cigars	273	7	0,0002
Millonario x 1 dia	509	2	0,000045
Acuario	62689,94	1059	0,0671
Crucero del Sol	768718,3	6469	0,2785
Pesca a Vara posicion	38548,3	529	0,0274
Ocean Paradise	46249	2903	0,1303
Boat Adventure	14462	495	0,0228
Ocean Paradise Sunset	2522	467	0,0017
Island paradise	229079,79	3069	0,166
Pesca manantial	2348	48	0,0063
Blue Adventure	345	13	0,0009
Baño con Delfines	214526,03	2343	0,065
Pesca exclusiva	35438	464	0,0133
Saetia en catamaran	869	11	0,001
Buceo	11789	236	0,0078
Fondo Cristal	11780	640	0,0146
Crazy Canadian	600	24	0,0005
Langostada	27490	242	0,0054

Pesca Rocazul	7778	275	0,0061
Pesca a Fondo	98	2	0,000044
Havana O/N	7778	22	0,0005
Habana 1 dia	474	2	0,000045

Anexo 9: Indicadores a reflejar en la Matriz Ventas/ Coeficiente de Compra. Reino Unido

	Año 2012		
	Pax Asistidos	30964	
Productos	Ventas	Compra (pax)	Cco
Cuba Inside	412767,38	7263	0,5968
Santiago Bus	67462,4	1050	0,1379
Fantástica	140066,2	1394	0,1758
Holguín by Night	30555	711	0,0318
Tour de Bares	17189	356	0,047
Santiago Overnight	24099	154	0,0197
Salto del Guayabo	1772	23	0,0016
Gran Safari	88698	959	0,0412
Green and Blue	219779,2	2556	0,3377
Pinares en Jeep	973	13	0,0017
Baracoa Overnight	27	3	0,0004
Birancito	21915	226	0,0167
Añejo Santiago	146267	1489	0,0644
Millonario x 1 día	45809,6	180	0,0135
Paseo a Caballo	8995	477	0,0316
Discover Cuba	20774,2	226	0,01
Habana 1 día	4285	19	0,002285
Carnaval Holguín	250	10	0,0013
Béisbol	225	9	0,0004

Country an Sea Tour	186	2	0,000085
Journey to Heart of Cuba	20443	211	0,009
Guajiro Natural	28800	678	0,029
City and Cigars	260	9	0,0004
Habana Overnight	814871,2	983	0,0435
Ocean Paradise	97954	1496	0,0954
Ocean Paradise Sunset	37042,2	570	0,0745
Island Paradise	483626,2	6439	0,6489
Boat Adventure	137422	4832	0,3712
Pesca a Vara Posición	92746,9	1284	0,1191
Pesca exclusiva	43638,06	262	0,0112
Buceo	245463,3	250	0,0276
Crucero del Sol	191840,8	3488	0,3498
Langostada	310831	2998	0,1584
Pesca Manantial	21436	791	0,1045
Acuario	304795,6	3722	0,4505
baño con delfines	166892	1684	0,0722
Pesca fondo	8898	191	0,025085
Fondo de Cristal	126	7	0,0003
Blue Adventure	138	2	0,000085

Anexo 10: Aplicación del Principio de Pareto a las excursiones ofertadas (2012) al mercado canadiense (Estrategias de tipo mantener)

Excursiones	Ventas 2012	%	% Acumulado
Crucero del Sol	768718,3	34,03977099	34,039771
Island Paradise	229079,79	10,14392865	44,18369965
Baño con Delfines	214526,03	9,499470656	53,6831703
Country and Sea Tour	201176,7	8,908346266	62,59151657
Cuba Inside	200049,37	8,858426737	71,44994331
Green and Blue	115504,5	5,114678197	76,56462151
Acuario	62689,94	2,775985951	79,34060746
Añejo Stgo.	61779,5	2,735670573	82,07627803
Cuba Life	59095	2,616797684	84,69307571
Ocean Paradise	46249	2,047961352	86,74103706
Pesca a vara posición	38548,3	1,706965093	88,44800216
Pesca exclusiva	35438	1,569237267	90,01723943
Holguín Plus	33397	1,478859332	91,49609876
LANGOSTADA	27490	1,217290267	92,71338902
Gran Safari	22399,2	0,991863519	93,70525254
Santiago Bus	16928,1	0,74959663	94,45484917
Boat Adventure	14462	0,640394756	95,09524393
Buceo	11789	0,522031101	95,61727503
Fondo Cristal	11780	0,52163257	96,1389076
Guajiro Natural	10015,6	0,443502815	96,58241042
Tour Guardalavaca.	9435	0,417793149	97,00020357
Home Run	9243,24	0,409301786	97,40950535

Holg. By Night	8843	0,391578677	97,80108403
Pesca Rocazul	7929	0,351105658	98,15218969
Havana Overnight	7778	0,344419196	98,49660888
Gibara Jeep	7447	0,329762118	98,826371
Salto del Guayabo	5564	0,246380613	99,07275161
Super Combo Tour	4015	0,17778903	99,25054064
Paseo A Caballo	3620	0,160297954	99,4108386
Ocean Paradise Sunset	2522	0,111677194	99,52251579
Pesca manantial	2348	0,103972264	99,62648805
Holguín City Tour	1411	0,062480777	99,68896883
Saetía en catamarán	869	0,038480365	99,7274492
Jeep discover Tour	837	0,037063367	99,76451256
Ruta Rebelde	822	0,036399149	99,80091171
Tour de Bares	784	0,034716463	99,83562817
Biransito	647	0,028649938	99,86427811
Crazy Canadian	600	0,026568722	99,89084683
Millonario x 1 día	509	0,022539132	99,91338597
Habana 1 día	474	0,02098929	99,93437526
Blue Adventure	345	0,015277015	99,94965227
Pinares en Jeep	335	0,014834203	99,96448648
City and Cigars	273	0,012088768	99,97657524
Jeep Adventure	237	0,010494645	99,98706989
Carnaval Holguín	194	0,008590553	99,99566044
Pesca Fondo	98	0,004339558	100
Total	2258294,57	100	

Anexo 11: Aplicación 2 del Principio de Pareto. Estrategias de tipo construir, desinvertir/liquidar. (Canadá)

Excursiones	Ventas 2012	%	% Acumulado
Pesca exclusiva	35438	13,58412016	13,58412016
Holguin Plus	33397	12,80176254	26,3858827
Langostada	27490	10,53748697	36,92336966
Gran Safari	22399,2	8,586077776	45,50944744
Santiago Bus	16928,1	6,48889171	51,99833915
Boat Adventure	14462	5,543584449	57,5419236
Buceo	11789	4,518968128	62,06089173
Fondo Cristal	11780	4,515518242	66,57640997
Guajiro Natural	10015,6	3,839187139	70,41559711
Tour guardalav.	9435	3,616631121	74,03222823
Home Run	9243,24	3,543125537	77,57535376
Holguin by Night	8843	3,389705247	80,96505901
Pesca Rocazul	7929	3,039350097	84,00440911
Havana O/N	7778	2,981468666	86,98587777
Gibara Jeep	7447	2,854589503	89,84046728
Salto del Guayabo	5564	2,132796562	91,97326384
Super Combo Tour	4015	1,539032745	93,51229658
Paseo A Caballo	3620	1,387621056	94,89991764
Ocean Paradise Sunset	2522	0,96673489	95,86665253
Pesca manantial	2348	0,900037082	96,76668961
Holguin City Tour	1411	0,540865555	97,30755517
Saetia en catamaran	869	0,333105717	97,64066088

Jeep discover Tour	837	0,320839454	97,96150034
Ruta Rebelde	822	0,315089643	98,27658998
Tour de Bares	784	0,300523455	98,57711344
Biransito	647	0,248008515	98,82512195
Crazy Canadian	600	0,22999244	99,05511439
Millonario x 1 dia	509	0,195110253	99,25022465
Habana 1 dia	474	0,181694028	99,43191867
Blue Adventure	345	0,132245653	99,56416433
Pinares en Jeep	335	0,128412446	99,69257677
City and Cigars	273	0,10464656	99,79722333
Jeep Adventure	237	0,090847014	99,88807035
Carnaval Holg	194	0,074364222	99,96243457
Pesca a Fondo	98	0,037565432	100
Total	260878,14	100	

Anexo 12: Aplicación del principio de Pareto a las excursiones ofertadas (2012) al mercado inglés

Excursiones	Ventas 2012	%	% Acumulado
Habana Overnight	814871.2	19.1314892	19.1314892
Island Paradise	483626.2	11.3545422	30.48603138
Cuba Inside	412767.38	9.69092375	40.17695513
Langostada	310831	7.29766854	47.47462367
Acuario	304795.6	7.15596984	54.6305935
Buceo	245463.3	5.76297023	60.39356374
Green and Blue	219779.2	5.15996073	65.55352446
Crucero del Sol	191840.8	4.50402492	70.05754938
Baño con delfines	166892	3.91827873	73.97582812
Añejo Santiago	146267	3.43404642	77.40987454
Fantástica	140066.2	3.28846447	80.69833901
Boat Adventure	137422	3.22638413	83.92472314
Ocean Paradise	97954	2.29975718	86.22448032
Pesca a Vara Posicion	92746.9	2.17750525	88.40198557
Gran Safari	88698	2.08244546	90.48443103
Santiago Bus	67462.4	1.58387752	92.06830855
Millonario x 1 día	45809.6	1.07551459	93.14382314
Pesca exclusiva	43638.06	1.02453133	94.16835447
Ocean Paradise Sunset	37042.2	0.86967419	95.03802866
Holguin by Night	30555	0.71736816	95.75539682
GUAJIRO NATURAL	28800	0.67616439	96.43156121
Santiago Overnight	24099	0.56579464	96.99735585

Birancito	21915	0.51451884	97.51187469
Pesca Manantial	21436	0.50327291	98.0151476
Discover Cuba	20774.2	0.48773522	98.50288282
Journey to Heart of Cuba	20443	0.47995933	98.98284215
Tour de Bares	17189	0.40356214	99.38640429
Paseo a Caballo	8995	0.21118398	99.59758828
Pesca fondo	8898	0.20890662	99.8064949
Habana 1 dia	4285	0.10060293	99.90709783
Salto del Guayabo	1772	0.04160289	99.94870072
Pinares en Jeep	973	0.02284403	99.97154475
City and Cigars	260	0.00610426	99.97764901
Carnaval Holguin	250	0.00586948	99.98351849
Beisbol	225	0.00528253	99.98880103
Country and Sea	186	0.0043669	99.99316792
Blue Adventure	138	0.00323995	99.99640788
Fondo de Cristal	126	0.00295822	99.9993661
Baracoa Overnight	27	0.0006339	100
Total	4259319.24		

Anexo 13: Aplicación 2 de Principio de Pareto. Estrategias de tipo construir, desinvertir/liquidar. Reino Unido

Excursiones	Ventas 2012	%	% Acumulado
Gran Safari	88698	17.9551894	17.9551894
Santiago Bus	67462.4	13.6564541	31.6116435
Millonario x 1 dia	45809.6	9.27326483	40.8849084
Pesca exclusiva	43638.06	8.83367869	49.7185871
Ocean Paradise Sunset	37042.2	7.49847479	57.2170618
Holguin by Night	30555	6.185267	63.4023288
Guajiro Natural	28800	5.83000129	69.2323301
Santiago Overnight	24099	4.87837504	74.1107052
Birancito	21915	4.43626661	78.5469718
Pesca Manantial	21436	4.33930235	82.8862741
Discover Cuba	20774.2	4.20533378	87.0916079
Journey to Heart of Cuba	20443	4.13828876	91.2298967
Tour de Bares	17189	3.47957959	94.7094763
Paseo a Caballo	8995	1.82086325	96.5303395
Pesca fondo	8898	1.80122748	98.331567
Habana 1 dia	4285	0.86741512	99.1989821
Salto del Guayabo	1772	0.35870702	99.5576891
Pinares en Jeep	973	0.19696497	99.7546541

City and Cigars	260	0.05263196	99.8072861
Carnaval Holguin	250	0.05060765	99.8578937
Béisbol	225	0.04554689	99.9034406
Country and Sea	186	0.03765209	99.9410927
Blue Adventure	138	0.02793542	99.9690281
Fondo de Cristal	126	0.02550626	99.9945344
Baracoa Overnight	27	0.00546563	100
Total	493996.46		