



**Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"**  
**Facultad de Ingeniería Industrial**  
**Departamento de turismo**

*La Contratación entre los Tour Operadores y el Complejo  
Turístico Brisas Guardalavaca para el período invierno  
2008- verano 2009.*

Trabajo Diploma en opción al título de Licenciado en  
Turismo

Autor: Miguel Angel Suárez Cruz  
Tutor: Dr. C Reyner Pérez Campdesuñer

**Holguín, mayo de 2009**

## *PENSAMIENTOS*

*“Porque mejor es la sabiduría que las piedras preciosas; y todas las cosas que se pueden desear, no son de comparar con ella”.*

*(Biblia, Proverbios 8:11)*

*“Si tu intención es describir la verdad, hazlo con sencillez y la elegancia déjasela al sastre”.*

*Albert Einstein.*

## DEDICATORIA

*Quisiera dedicar el presente trabajo diploma a las personas siguientes:*

*A mis padres Ernesto Suárez Cordovés y Sonia Cruz Gámez por enseñarme a transitar en el largo camino de esta vida*

*A todos mis seres queridos, algunos aunque no estén presentes físicamente siempre los llevo en mi corazón*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Considero que debo transmitir mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que han contribuido de una forma u otra en mi formación profesional, en especial:*

*A Dios por guiarme en cada momento*

*A mi tutor Dr. C Reyner Pérez Campdesuñer por sus valiosas enseñanzas*

*Al colectivo maravilloso de trabajadores del Hotel Brisas Guardalava por su atención desmesurada*

*A mis familiares y amigos cercanos por su aporte incondicional en los momentos difíciles*

## RESUMEN

La necesidad de las instalaciones hoteleras turísticas del destino Holguín y en especial el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca de diseñar estrategias que garanticen una mayor comercialización de los servicios que prestan y por ende mejorar sus indicadores económicos, exige que los gestores turísticos perfeccionen paulatinamente los contratos que negocian con los tour operadores extranjeros. Para el departamento de reservaciones y ventas de la entidad turística resulta imprescindible realizar un estudio minucioso de los elementos contenidos en los contratos negociados con los tour operadores para el periodo invierno 2008- verano 2009 en virtud de identificar aquellos convenios que representen un mayor beneficio. En el presente Trabajo Diploma se realiza un estudio de las variables establecidas en los contratos con el cual se pretende dar solución a la necesidad del departamento de reservaciones y ventas, asegurando obtener resultados satisfactorios. Se muestra su utilidad en la aplicación a 45 convenios registrados pertenecientes a tour operadores de 7 mercados emisores. El principal resultado radica en haber obtenido una lista final a partir del análisis de las variables que permite distinguir los convenios que representan un mayor beneficio para la entidad turística y con ello poder orientar las estrategias de comercialización para futuros periodos de contratación.

## **ABSTRACT**

The necessity of the hotel tourist facilities of the destination Holguín and especially the Tourist Complex Breezes Guardalavaca of designing strategies that guarantee a bigger commercialization of the services that they offer and for that reason to improve their economic indicators, it demands the tourist agents to perfect gradually the contracts that negotiate with the foreign tour operators. For the department of reservations and sales of the tourist entity it is indispensable to carry out a meticulous study of the contained elements in the contracts negotiated with the tour operators for the period winter 2008 - summer 2009 by virtue of defining those agreements that represent a bigger benefit. In the present dissertation is brought about a study of the variables settled down in the contracts with which is sought to give solution to the necessity of the department of reservations and sales, assuring to obtain satisfactory results. Their utility is shown in the application to 45 registered agreements belonging to tour operators of 7 tourist generating markets. The main result resides in having obtained a final list starting from the analysis of the variables that allows selecting the agreements that represent a bigger benefit for the tourist entity and with it to be able to guide the commercialization strategies for future periods of contration.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> ----	5
1.1 Definiciones de turismo. Evolución del concepto-----	6
1.1.1 Conceptos fundamentales relacionados con la actividad turística-----	9
1.2 Tendencias del turismo a nivel mundial-----	12
1.2.1 Proyecciones del desarrollo turístico en Cuba-----	14
1.3 La comercialización turística. Definiciones-----	15
1.3.1 Variables del entorno que influyen en las empresas turísticas-----	17
1.3.2 Los canales de comercialización turística-----	18
1.4 Proyecciones de la política comercial de las empresas turísticas cubanas---	19
1.4.1 Política Comercial del Grupo Cubanacán-----	22
1.5 Los contratos en el ordenamiento jurídico. Estructura y clasificaciones-----	25
1.5.1 La contratación entre hoteleros y tour operadores. Peculiaridades-----	30
<b>CAPÍTULO 2 CARACTERIZACIÓN DE LOS CONTRATOS DEL COMPLEJO TURÍSTICO BRISAS GUARDALAVACA Y LOS TOUR OPERADORES EXTRANJEROS PARA EL PERIODO INVIERNO 2008 – VERANO 2009</b>	34
2.1 Caracterización de la entidad turística Brisas Guardalavaca-----	34
2.2 Modo de realizar la contratación con los tour operadores-----	39
2.3 Descripción de las variables contenidas en el contrato-----	40
2.4 Estudio de las variables establecidas en el contrato negociado con los tour operadores	42
<b>CONCLUSIONES</b> -----	62
<b>RECOMENDACIONES</b> -----	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> -----	64
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En Cuba, desde finales del siglo pasado, el turismo ha cobrado especial atención en la recuperación de la economía nacional ante la aparición de situaciones adversas que afectaron a todos los sectores de la sociedad. La implementación de una serie de medidas oportunas permitió salvaguardar al pueblo cubano en momentos tan difíciles en su historia, la actividad turística considerada inicialmente de poca importancia para la nación se convirtió en el motor impulsor de todas las esferas del país.

En el siglo que recién comienza se hace evidente el desarrollo vertiginoso del turismo en el marco de la desfavorable situación internacional. Para el actual año en curso de acuerdo al titular del sector, Manuel Marrero<sup>1</sup>, ante el Parlamento durante la última sesión de trabajo del año 2008, declaró que se prevé un arribo de dos millones y medios de visitantes, cifra que representará un aumento del 6% en este indicador, subrayó además que los ingresos turísticos totales deberán aumentar en más del 8%, en su opinión importante reto en el contexto actual caracterizado por la crisis económica y financiera internacional y cuando la propia Organización Mundial del Turismo hace pronósticos conservadores acerca de las posibilidades de crecimientos de los indicadores del sector.

Dentro del país se destaca especialmente el destino turístico holguinero, fundado oficialmente en enero del 2003 por el Comandante en Jefe Fidel Castro. En el territorio holguinero se evidencia un gran potencial de recursos turísticos y condiciones favorables que posibilitan el desarrollo de las modalidades turísticas, las cuales se combinan desde el sol y la playa, la historia de la ciudad y su arquitectura, así como las costumbres y festividades que ocurren a lo largo de todo el año.

Una entidad hotelera insigne en el territorio, sin lugar a dudas, lo constituye el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca, cuyo desempeño ha sido avalado en las innumerables distinciones y reconocimientos otorgados por instituciones y organismos de los diferentes niveles del país. Los resultados en los indicadores económicos de la entidad se deben en gran medida a las estrategias que

---

<sup>1</sup> Citado por Hernández, Basso (2008).



implementan los directivos de la planta hotelera, en este sentido, juegan un rol protagónico los tour operadores extranjeros al constituir el canal clásico para comercializar los servicios que presta el hotel. Mediante un contrato oficial con respaldo jurídico se negocian los derechos y las obligaciones que contraen ambas partes. Para el departamento comercial de la entidad turística resulta imprescindible distinguir cuáles son los convenios que representan un mayor beneficio para el periodo de contratación invierno 2008- verano 2009. En la inexistencia de un estudio efectivo, capaz de analizar el comportamiento de las variables establecidas en los contratos en virtud de suplir el objetivo trazado por el departamento comercial, radica la génesis de la **situación problemática** que generó la presente investigación.

Por lo anteriormente expuesto se deriva el **problema científico** a resolver que se manifiesta en la contradicción existente entre la necesidad del departamento comercial de la entidad turística Brisas Guardalavaca de identificar los convenios pactados con los tour operadores que representen un mayor beneficio en el periodo de análisis y la ausencia de un estudio minucioso de las variables contenidas en los mismos que permita dar cumplimiento al objetivo definido.

En relación a la problemática planteada, el **objeto de estudio** lo constituye la gestión comercial de las entidades turísticas hoteleras y el **campo de acción**: el estudio de la contratación pactada entre los tour operadores extranjeros y el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca.

El **objetivo general de la investigación** consistió en realizar un estudio minucioso de la contratación entre los tour operadores y el hotel con la finalidad de identificar los convenios que representen un mayor beneficio para la entidad en el periodo en cuestión.

Para facilitar la solución del problema científico planteado se formuló la **hipótesis general de investigación** de la forma siguiente:

Si se realiza un estudio de las variables establecidas en los contratos pactados entre los tour operadores y el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca para el periodo invierno 2008 - verano 2009 se podrá identificar los convenios que representan un mayor beneficio para la entidad en el periodo de análisis.

Para dar cumplimiento a este objetivo general se propusieron como **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la presente investigación a partir de la consulta de la bibliografía actualizada en el orden nacional e internacional donde se aborden las temáticas de interés relacionadas con el objeto de estudio
2. Caracterizar el comportamiento de las variables establecidas en los convenios pactados entre los tour operadores y el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca para el periodo invierno 2008 – verano 2009
3. Constatar la utilidad práctica del estudio a través de su implementación en 45 contratos negociados con los tour operadores pertenecientes a 7 mercados emisores (en el marco que se realizó la revisión) al distinguir aspectos relevantes y particularidades de interés para la entidad.

El aporte de la investigación puede resumirse en la propuesta de un estudio de la contratación entre los tour operadores y el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca para el periodo invierno 2008 – verano 2009 concebido sobre la base de una minuciosa revisión de la literatura especializada y la aplicación de varios métodos científicos. El estudio contempla 12 variables definidas en un total de 45 contratos consultados, acompañados por técnicas precisas de medición que posibilitan identificar aspectos relevantes y particularidades de interés para la entidad.

El valor económico radica en la contribución que representa para los indicadores de la entidad concertar convenios con tarifas cada vez más favorables, como resultado de las estrategias de comercialización del departamento de reservaciones y ventas que se traduce en el logro de mejores resultados en la generación de beneficios para los destinos, el sector, la región y el país, con el consecuente aporte a la sociedad en general.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos que integran técnicas y herramientas de diversa índole.

Dentro de los **métodos teóricos** empleados se encuentran:

- Histórico-lógico permitió conocer la génesis del concepto turismo y su evolución en la medida que se necesitaba un nuevo enfoque

- Análisis y síntesis en el procesamiento de la información obtenida, tanto de la literatura especializada como a través de los métodos empíricos y para elaborar las conclusiones de la investigación
- Sistémico-estructural, para analizar las interrelaciones existentes y el comportamiento de las diferentes variables que conforman el contrato
- Inductivo-deductivo en las múltiples inferencias lógicas necesarias para la conformación del estudio de las variables a partir de conclusiones individuales.

Los **métodos empíricos** utilizados están relacionados con:

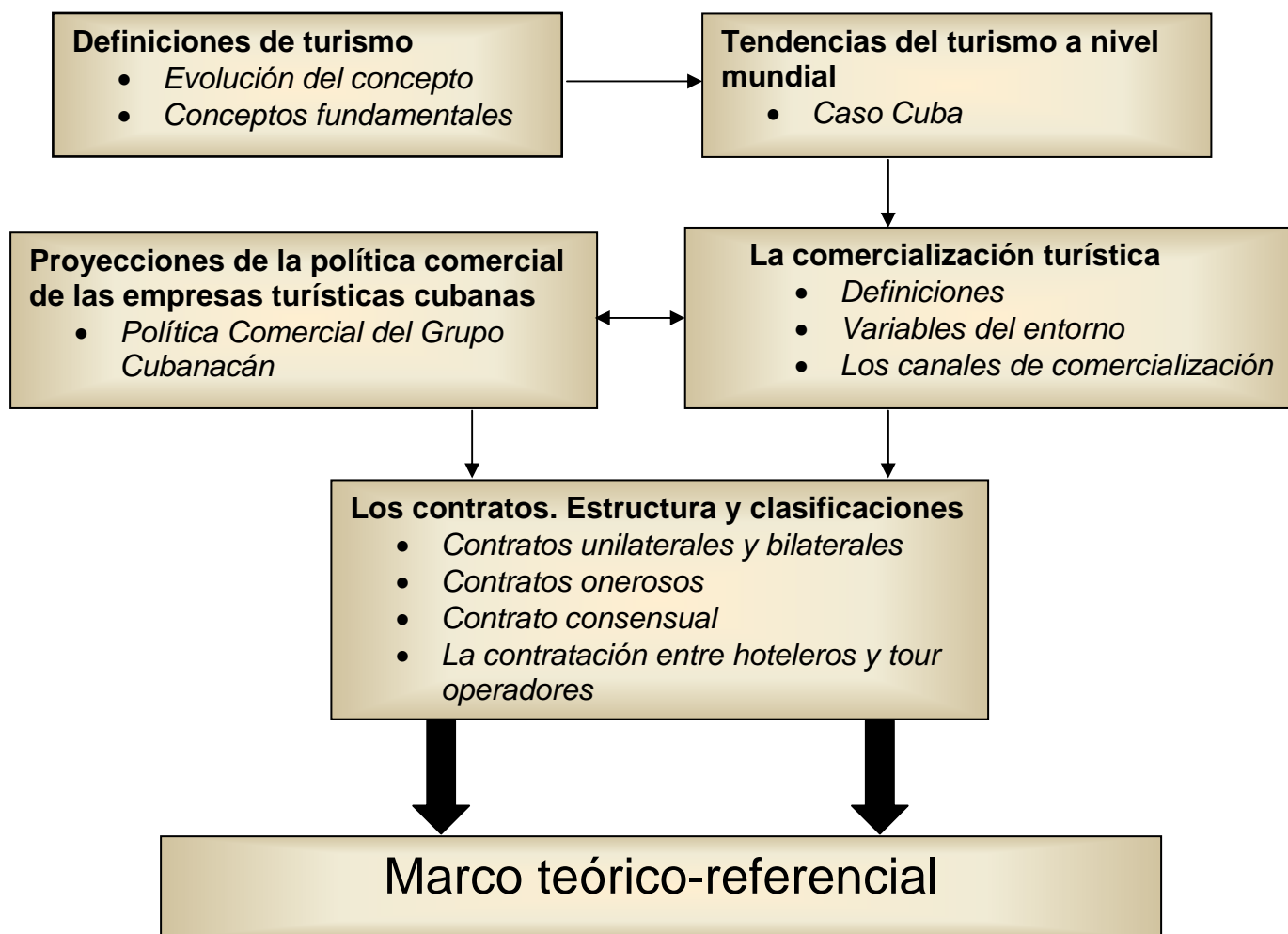
- El estudio de la documentación, en la recopilación de la información para la confección del marco-teórico referencial y la revisión de los contratos impresos en la entidad turística
- La entrevista a expertos para valorar la adecuación de las variables a los intereses de la entidad y el nivel de importancia que le conceden a la presencia de las mismas en el contrato
- La observación directa en el análisis de las variables establecidas en los contratos impresos en la instalación turística.

Diferentes **métodos estadísticos** fueron empleados en el procesamiento de la información obtenida a través de los métodos empíricos. Se utilizó la estadística descriptiva para la confección de tablas, gráficos y cálculos complementarios con la ayuda del software Microsoft Excel (2003).

Para su presentación, el Trabajo Diploma se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I denominado marco teórico referencial que sustentó a la investigación originaria; un capítulo II en el cual se ofrece el estudio de las variables definidas en los contratos, para ello se realiza primeramente la caracterización de la entidad turística, se describe brevemente el modo de realizar la contratación con los tour operadores y las variables definidas en los convenios revisados, concluyendo el capítulo con el estudio propuesto; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión, que complementan a los resultados expuestos.

**CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo se encuentra estructurado en cinco epígrafes, primeramente se realiza una descripción de la evolución del concepto de turismo, donde se incluyen definiciones importantes relacionadas con la actividad; luego se aborda las tendencias de la actividad turística a nivel internacional y en nuestro país, para remitirse a la comercialización turística y valorar las variables del entorno que influyen en el desempeño de las entidades hoteleras, con estrecho vínculo, a las proyecciones de la Política Comercial Cubana y en particular a la Política Comercial del Grupo Cubanacán, el camino a seguir que conduce a la contratación turística; razón de ser de la presente investigación como se muestra en la **figura 1**.



**Figura 1** Representación del marco teórico-referencial. **Fuente:** Elaboración propia

## 1.1 Definiciones de Turismo. Evolución del concepto

La palabra turismo se deriva del latín *tornus* (torno) y *tornare* (redondear, tornear, girar), y el sufijo *ismo* se refiere a la acción que realiza un grupo de personas, por lo que etimológicamente puede definirse al turismo como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual según Ramírez Blanco (1992).

Hunziker y Krapf (1942),<sup>2</sup> fundadores de la escuela humanística, pasaron de la descripción tradicional del movimiento de forasteros a un fenómeno más complejo, y definieron al turismo como “un conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual, sin que sean motivados por el lucro”.

En 1963, durante la conferencia de las Naciones Unidas sobre viajes y turismo internacional, se reconoció la importancia del turismo en las economías nacionales y en el comercio internacional y se establecieron definiciones y clasificaciones del turismo para fines estadísticos. Para 1965, se celebró en México el Congreso Internacional de Sociología, donde se definió al turismo como “el conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones”.<sup>3</sup>

En 1967, la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) definió al turismo como “la suma de las relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales”.

Autores como Leiper y Hunt (1979) coinciden en que definir al turismo no es una tarea sencilla, pues el término ha venido evolucionando y adaptándose a los cambios que ha sufrido la actividad a lo largo de los años. A través de las definiciones

---

<sup>2</sup> Citado en Centro de estudios sociales y de opinión pública, (2006).

<sup>3</sup> Cárdenas Cutiño, G: Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas, Centro Universitario de Ciencias Económicas – Administrativas, Universidad de Guadalajara, México, 2002 p. 457 citado en Centro de estudios sociales y de opinión pública (2006).

podemos distinguir tres etapas del desarrollo del turismo, la primera durante la primera mitad del siglo XX donde el turismo empieza a ser estudiado como fenómeno social principalmente por la escuela alemana; la segunda, cuando surge el turismo de masas con el desarrollo de la aviación comercial después de la Segunda Guerra Mundial; y la tercera etapa, el turismo moderno con el nacimiento de la Organización Mundial de Turismo, en la década de los setentas, que influye en la alineación de las políticas turísticas nacionales y el reconocimiento de la importancia de su contribución en la economía.

De la Torre Padilla (1980) amplía esta definición y nos dice que “es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia económica y cultural”. Con este aporte, de la Torre Padilla introduce para el análisis y estudio, elementos como desplazamiento voluntario y temporal; el motivo: recreación, descanso, cultura o salud; la actividad no lucrativa ni remunerada; y las interrelaciones económicas o culturales que se generan.

En la declaración de Manila (1980)<sup>4</sup> se ofreció la definición siguiente:

*Turismo*: una actividad esencial de la vida de las naciones por sus consecuencias directas para los sectores sociales, culturales, educativos y económicos de las sociedades nacionales y para sus relaciones internacionales.

Posteriormente, durante la conferencia de la Organización Mundial de Turismo (OMT) celebrada en París en 1985, se cuestionó el antiguo concepto de turismo y se propuso su extensión para incluir todo movimiento de personas sin tomar en cuenta sus motivaciones. Más adelante, en junio de 1991, la OMT, durante su Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes, revisó y actualizó sus conceptos estableciendo que “el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros”. Esta definición fue

---

<sup>4</sup> Citado en economía turística (2008).

adoptada por la Comisión Estadística de las Naciones Unidas el 4 de marzo de 1993 y se utiliza para definir y clasificar las actividades turísticas internas e internacionales.

Morley Olive (1990) señala que a pesar de su creciente importancia y del trabajo realizado por las personas que han estudiado al fenómeno, el turismo no es un concepto bien definido. Los esfuerzos por establecer una definición se remontan hasta 1933 y desde entonces se han realizado distintos acercamientos a una definición emanada del despliegue económico, sociológico, de comercio o por la preocupación de establecer estadísticas confiables de la actividad.

Leo en Clan- destinos (1995)<sup>5</sup> plantea la definición siguiente de turismo:

“El turismo es el conjunto de experiencias y actividades desarrolladas por individuos que se desplazan temporalmente en un espacio que no les es cotidiano, por razones lúdicas, así como las diversas formas económicas que pretenden rentabilizar este desplazamiento“.

En la Cuenta Satélite del Turismo de México (1998-2003) se define al turismo como “el desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprende las acciones que efectúan durante sus viajes y estancia fuera de su entorno habitual”. Cuando una persona realiza un viaje sin motivo de lucro, requiere de una innumerable cantidad de servicios que van desde transporte, hospedaje y alimentos hasta distracciones, esparcimiento, o compras. Así, el turismo engloba un conjunto de actividades que producen los bienes y servicios que demandan los turistas.

En resumen, se puede establecer que turismo es la combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje como transporte, alojamiento, establecimientos para comer y beber, tiendas, espectáculos y otras instalaciones para actividades diversas para individuos o grupos que viajan fuera de casa.

Duración, distancia, motivaciones y naturaleza del fenómeno fueron las diferentes perspectivas que a partir del pasado siglo dieron lugar a decenas de definiciones diferentes, según primase en ellas el enfoque económico o sociológico. Sin duda que cada definición a la que se llega tiene mucho que ver con los intereses y puntos de

---

<sup>5</sup> Citado en definición de turismo (2008).

vista de quienes definen el concepto, es por ello que, llegar a un consenso en la definición del término "turismo" no es una tarea sencilla.

### 1.1.1 Conceptos fundamentales relacionados con la actividad turística

El turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada.

Dada sus múltiples implicancias, el turismo es considerado un fenómeno propio de la sociedad actual. Por ejemplo, posee carácter **social**, dado que está dirigido a suplir las necesidades de las personas. También tiene naturaleza **económica**, ya que es capaz de generar divisas al país receptor de los flujos turísticos; **política**, porque responde a los lineamientos y planes de desarrollo de los sistemas de gobierno; **cultural**, porque permite conocer la vida e idiosincrasia de personas de diferentes realidades geográficas y educativa, en tanto que puede ser un medio de formación personal e intelectual. A continuación se exponen algunas definiciones que a consideración del autor deben tratarse en este capítulo por la implicancia que tienen con la presente investigación.

#### El mercado turístico

La estructura del mercado turístico es definida por Milio Balanzá y Cabo Nadal (2000) como la parte de la economía que estudia y analiza la realidad económica del turismo, basada en un mercado donde confluyen y se relacionan la oferta de productos y servicios turísticos y la demanda, ya sea individual o colectiva, que está interesada y motivada en el consumo y uso de esos productos y servicios turísticos.

Por otro lado Arriolla Grande (1996) define los conceptos siguientes:

*Mercado turístico:* Es el lugar donde confluyen, por un lado, la oferta de productos y servicios turísticos y, por el otro, la demanda de los mismos productos y servicios turísticos.



El mercado turístico se encuentra conformado por:

- La oferta turística
- La demanda turística
- Los operadores turísticos.

La *oferta turística* es el conjunto de elementos que conforman el producto turístico al que se le añade el desarrollo de un adecuado programa de promoción orientado a los posibles consumidores, un programa de distribución del producto turístico manejado por los operadores turísticos y el establecimiento de un precio adecuado a las características del mercado.<sup>60</sup>

La oferta está desarrollada principalmente por el sector privado con el apoyo del sector público específicamente en la identificación de los recursos, la evaluación de los mismos, el desarrollo de la infraestructura necesaria, la promoción en los mercados de interés, la normatividad y la capacitación.

La demanda la constituyen los visitantes que desean acceder a los diversos servicios que conforman la actividad turística.

La demanda turística, como en todo mercado, se divide en:

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

Los *operadores turísticos* son las agencias de viajes que constituyen el canal más clásico de comercialización y de operación turística cuya función principal es la intermediación permitiendo acercar la oferta a la demanda. Éstas realizan otras funciones como la venta de boletos aéreos, ferroviarios y terrestres, información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividad relacionada

---

<sup>6</sup> BASADRE, JORGE. HISTORIA de la República del Perú Ed. Universitaria, 1968, Lima, 16 tomos citado en conceptos fundamentales del turismo (2006).

con el sector de los viajes y turismo, el resultado de esta organización se le denomina paquetes turísticos.

El trabajo de los operadores turísticos se desarrolla en las fases siguientes (Francesc Valls, 1996):

- ✓ Estudio y planificación del mercado, estudio de la competencia y la elaboración de la estrategia
- ✓ Desarrollo de los componentes, se trata de conocer in situ el alojamiento, las agencias de alquiler de coches, las agencias de viajes receptoras, etc
- ✓ Concepción del producto en cuanto a lo que se refiere de definirlo claramente e incluirlo en el folleto o catálogo
- ✓ Edición y distribución del folleto o catálogo
- ✓ Realizar las ventas después de todas las fases previas
- ✓ Control del viaje.

### **Los segmentos objetivos del mercado turístico**

Un segmento de mercado es un subgrupo de consumidores que comparten características comunes. Esos consumidores pueden tener el mismo perfil demográfico (por ejemplo edad, sexo y distribución de clase), pueden vivir en la misma región del país, compartir el mismo estilo de vida, o ser usuarios asiduos de un determinado producto o marca. El supuesto fundamental en que se basa la segmentación del mercado es que los consumidores son heterogéneos y que los distintos grupos responden de manera diferente a determinados productos y programas de comunicación (Dolan Robert, 1995).

Por otro lado Ferré Trenzano; Robinat y Trigo Arana (2000) definen el término de segmentación como el acto de dividir un conjunto heterogéneo en varios subconjuntos, de tal forma que las unidades que componen estos grupos sean homogéneos entre sí, siendo los segmentos formados lo más heterogéneo posible entre ellos. Siguiendo el mismo supuesto plantean que la segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en segmentos o grupos de consumidores; dichos segmentos deben ser homogéneos, accesibles y rentables.

El objetivo de la segmentación de mercado es definir el target group o segmento objetivo de una marca o producto, este no es más que el segmento elegido por la empresa al que van a dirigir las políticas y estrategias del marketing.

El arte de segmentar el mercado está en identificar las dimensiones o los criterios más útiles para segmentar a los clientes reales y potenciales con miras a los propósitos del marketing. Para que un segmento sea útil a la gerencia, debe tener un potencial de mercado lo suficientemente grande como para que, desde el punto de vista económico, valga la pena adaptar un programa de marketing. Además, debe haber suficiente información sobre los medios y el público para que la compra de los medios sea eficaz en relación con los costos.

## **1.2 Tendencias del turismo a nivel mundial**

En el diccionario de turismo de Montaner Montejano; Antich Corgos y Arcarons Simón (1998) se define la palabra "tendencia" como la inclinación o propensión de la demanda turística a actuar de un modo establecido. Las tendencias son también ideas, modas o costumbres que se orientan en una dirección determinada.

Según las consideraciones que ofrece la OMT (1999)<sup>7</sup> respecto a las tendencias de crecimiento cualitativo para este siglo se pueden señalar las siguientes:

- Crece el número de turistas que desean participar en actividades recreativas, deportivas y de aventura, y conocer la historia, cultura, naturaleza y vida silvestre de las zonas que visitan. Hoy día los turistas son más activos física e intelectualmente que antes
- Son cada día más los turistas que desean cultivar sus intereses y hobbies personales. Hay muchos tipos de turismo especializado basado en la naturaleza y la vida silvestre, sitios históricos, pautas culturales, actividad económica e intereses profesionales
- Aumenta el número de turistas en busca de nuevos destinos y nuevos productos turísticos. De ello se derivan muchas oportunidades de desarrollo

---

<sup>7</sup> Citado en la actividad turística (2008).

de nuevas zonas turísticas y de mejora y ampliación de los destinos actuales

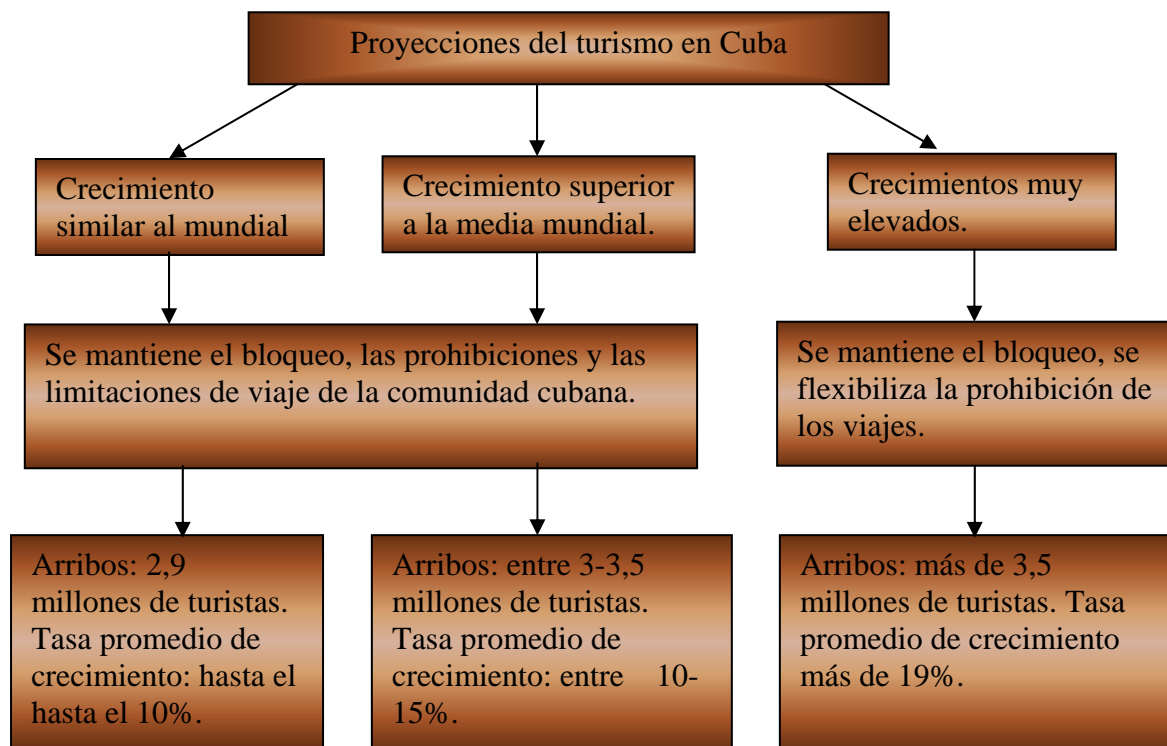
- Más turistas se interesan por el mantenimiento y mejora de su salud y por ello se registra un importante desarrollo de las estaciones y centros de salud. Los hoteles y complejos convencionales ya incluyen instalaciones de ejercicio físico. Se observa que un renovado interés por los tratamientos médicos tradicionales y éstos pueden construir la base de un turismo especializado y de estaciones de salud
- Hoy día son más numerosas las personas retiradas activas que viajan, muchas de ellas en posición económica desahogada. Sin embargo, los jóvenes y las personas de edad media lo hacen todavía en gran número. Muchos discapacitados viajan hoy como turistas y se están diseñando instalaciones y servicios utilizables por turistas con discapacidades de un tipo u otro
- Los turistas son cada vez más experimentados y exigentes en sus pautas de viaje y esperan atracciones, servicios e instalaciones de buena calidad y una relación calidad / precio satisfactoria en su gasto turístico
- Son más numerosos los turistas con sensibilidad ambiental y social que buscan destinos bien planificados y menos contaminados, y que dejan a un lado los mal diseñados con problemas ambientales o sociales
- Aumentan los destinos turísticos que adoptan un enfoque de planificación y gestión del desarrollo turístico y que buscan un turismo de buena calidad que evite problemas ambientales y sociales y que optimice los beneficios económicos
- El sector turístico está aplicando cada día más la tecnología moderna en los servicios de reserva y mercadotecnia. Internet, por ejemplo, se está convirtiendo en un instrumento importante de información y comercialización.

### 1.2.1 Proyecciones del desarrollo turístico en Cuba

A pesar de la turbulencia del entorno mundial y del empecinamiento del gobierno de los EE.UU. para desmontar el socialismo en Cuba, el país tiene oportunidades importantes de acuerdo a Soler Grillo (2004) como las siguientes:

1. Elevados niveles de seguridad
2. Estabilidad social y económica
3. Posibilidades de incrementar la cuota de participación de los visitantes del continente americano
4. Posibilidad de atracción del mercado de media y corta distancia, como Canadá y México
5. Propiedad estatal de las instalaciones turísticas.

La figura 2 muestra la evolución de la actividad turística pronosticado por el autor anteriormente mencionado si se cumplen ciertas condiciones especiales que posibilitarían un acelerado crecimiento en las llegadas de turistas al país.



**Figura 2** Perspectivas del desarrollo turístico en Cuba. **Fuente:** Elaboración propia de acuerdo con los datos que ofrece Soler Grillo (2004) p.116

### 1.3 La comercialización turística. Definiciones

El término marketing es de origen inglés y se empezó a utilizar por primera vez en EEUU en la década de los años 20, se deriva de la palabra inglesa market. Se suele traducir como Mercadología o Mercadotecnia (francés), mercática o mercadeo (hispanos). También se ha traducido como comercialización, pero esta traducción no ha tenido mucho éxito. En la mayoría de los países se emplea la palabra marketing, sin traducirla a ningún idioma. Se trata de una disciplina joven, con un desarrollo científico relativamente reciente, y son muchos los intentos de los autores para dar una definición de este término.

Por su parte en el libro titulado la dirección del Marketing de Prentice Hall, Philip Kotler, Dimisio Cámara e Idelfenso Grande<sup>8</sup> se define al marketing como un proceso y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

La American Management Association (AMA) en 1985 define al concepto de marketing como el proceso de planificar y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de las organizaciones.

Una de las definiciones más reconocidas la aporta Philip Kotler:<sup>9</sup> marketing es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos mediante procesos de intercambio.

El profesor Rufín Moreno<sup>10</sup> señala que la noción de intercambio (o transacción de valores) es normalmente aceptada en la comunidad académica y en el mundo profesional como el núcleo y fundamento de las actividades e investigaciones de marketing. Además señala que el concepto académico del marketing incluiría hoy día las ideas fundamentales siguientes:

---

<sup>8</sup> citado en Felipe, Gallego, J (2002)

<sup>9</sup> Citado en Marketing turístico (2008).

<sup>10</sup> Ibídem.

- ✓ La dirección de Marketing es una función de las empresas incluida en su planificación estratégica
- ✓ Las cuatro actividades fundamentales para el desarrollo de la función anterior giran en torno a decisiones sobre productos, precios, comunicación y distribución
- ✓ El intercambio no subyace sólo en los bienes y servicios, sino que se incluye cualquier clase de intercambios de valores, lo que implica ampliar el objeto del Marketing más allá de lo meramente económico
- ✓ La satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores debe situarse por tanto en el mismo nivel que la consecución de los objetivos de las organizaciones.

Por otro lado el diccionario de turismo de Montaner Montejano; Antich Corgos y Arcarons Simón (1998) plantea que **marketing turístico** no es más que el conjunto de políticas y técnicas sistematizadas y coordinadas que llevan a cabo las empresas, organismos públicos y privados sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y motivaciones turísticas de los consumidores, y lograr de esta forma un beneficio apropiado.

Además definen el término de **marketing directo** que supone una relación directa entre el productor del servicio turístico y el consumidor sin necesidad de pasar por intermediarios (mayoristas y minoristas). Engloba un conjunto de modalidades de distribución, venta y promoción en general, tales como la venta por correo, por catálogo, la venta a domicilio, la distribución multilínea o de la red (networking), el telemarketing, la telecompra, la videocompra por ordenador o Internet, y la venta mediante máquinas expendedoras.

La clave para alcanzar los objetivos de una organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia. Hay que equilibrar tres consideraciones a la hora de establecer las políticas de marketing: beneficios de la empresa, satisfacción de los deseos de los consumidores e interés público.

Resulta interesante saber que el marketing de servicios viene determinado por una serie de razones según el criterio de Milio Balanzá y Cabo Nadal (2000):

- ✓ El producto está formado por una mezcla indisoluble de bienes y servicios
- ✓ El entorno del producto forma muchas veces parte de este (un paisaje, una playa)
- ✓ Gran diferencia en la distribución del producto, ya que es el cliente el que se desplaza para poder consumirlo.

Del consenso de la mayoría de los escritores sobre la mercadotecnia aplicada al turismo el autor de la presente investigación se acoge a la definición de que el marketing es una actividad humana que adapta de forma sistemática y coordinada las políticas de las empresas turísticas privadas o estatales en el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y los deseos de determinados grupos de consumidores y lograr el adecuado beneficio a través de la facilitación de la comercialización de bienes y servicios turísticos<sup>11</sup>.

### 1.3.1 Variables del entorno que influyen en las empresas turísticas

Las empresas que prestan servicios turísticos, debido a la complejidad del sector, deben planificar perfectamente su actividad para poder resolver con efectividad todos los problemas con los que el cliente se enfrenta durante su estancia. Es en ese momento cuando el marketing turístico desempeña un gran papel, porque permite identificar las necesidades que tiene el consumidor y planificar las acciones que debería realizar la empresa para que quede plenamente satisfecho.

Para que la labor del marketing pueda realizarse con eficacia será necesario identificar que variables afectan a la empresa con el fin de optimizar las acciones de ésta. Podemos decir que, variable es una magnitud de interés que se puede definir y medir de acuerdo a Milio Balanzá y Cabo Nadal (2000) que además establecen la clasificación siguiente:

**Variables incontrolables:** Política, cultura, economía, mercado, tecnología, climatología, sociedad, etc.

---

<sup>11</sup> Marketing turístico: un enfoque digital estratégico integrado.



Son variables incontrolables aquellas constituidas por todos los hechos que ocurren en el entorno de la empresa, pero que esta no puede controlar. Se trata de variables que suelen afectar no sólo a una empresa, sino al conjunto de empresas que desarrollan su actividad en un mercado.

Como la palabra indica son factores totalmente incontrolables, que inciden sobre la empresa de una forma u otra (directa o indirectamente), y la empresa sólo puede analizarlos para afrontarlos del modo más adecuado, demostrando que puede y sabe adaptarse a dichas situaciones. (Ver anexo 1).

**Variables controlables:** producto, precio, distribución o comercialización y comunicación.

Son variables controlables o instrumentos del marketing aquellos factores sobre los cuales la empresa puede planificar y decidir, pues dependen exclusivamente de ellas. Estas variables son herramientas que permiten al responsable de marketing de la propia empresa establecer planes de acción concretos, a partir de los cuales se desarrollan puntualmente todas las acciones necesarias para conseguir los objetivos de ventas de la empresa. De forma aislada no pueden ser efectivas pero si se combinan adecuadamente suelen producir los resultados esperados o planificados.

A las diferentes variables controlables se le denomina políticas o herramientas del marketing y a la combinación de las diferentes variables controlables se le denomina marketing mix, y la forma adecuada de su combinación constituye el planteamiento básico que permitirá a la empresa decidir qué tipos de productos o servicios y en qué condiciones los colocará en el mercado. (Ver anexo 2).

### 1.3.2 Los canales de comercialización turística

Los canales de la comercialización turística se clasifican de acuerdo a Francesc Valls (1996) en:

1. **Directos:** cuando el prestador o el operador turístico que ha creado el producto negocia directamente con los consumidores. (Ver anexo 4)
2. **Indirectos:** cuando interviene un agente externo de comercialización, al margen del prestador, en este sentido, el prestador utiliza al operador turístico, la agencia de viajes o cualquier agente exterior para llegar al consumidor; lo

mismo ocurre cuando el operador turístico, que genera un producto propio, basándose en distintos prestadores, lo comercializa a través de las agencias de viajes, propias o independientes. (Ver anexo 5)

Las ventajas del uso del canal directo por parte del prestador (que, a su vez, son inconvenientes para el canal indirecto) según el autor anteriormente mencionado son las siguientes:

1. Control sobre la estrategia del propio producto, y capacidad de estructurarlo y posicionarlo según el criterio decidido
2. Control de la marca
3. Mayor diversificación de los clientes y no dependencia de uno o varios comercializadores.

Los inconvenientes del canal directo que, a su vez, son ventajas del canal indirecto son los siguientes:

1. El producto o destino forma parte de una red externa, que lo manipula según sus intereses, sea cual sea el contenido de aquellos
2. No compartir los riesgos económicos con alguien que está cerca del mercado
3. No compartir los riesgos inherentes a la estrategia general
4. Alcanzar inicialmente un menor ámbito en el mercado.

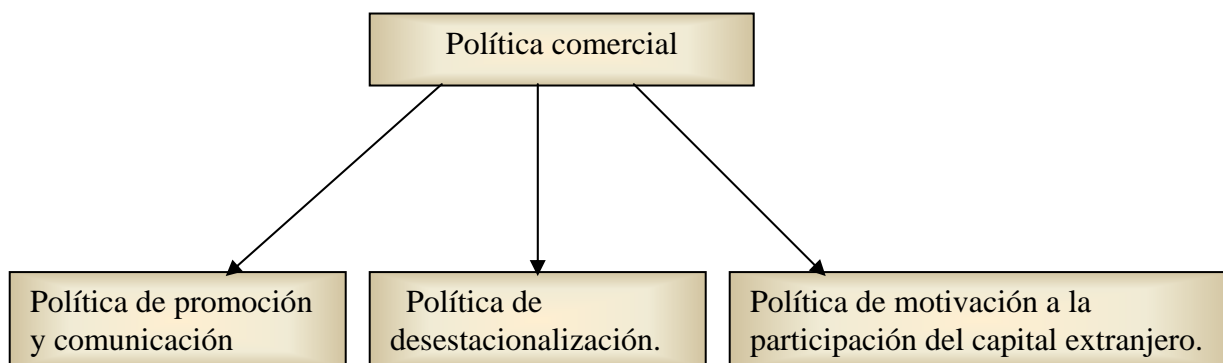
#### **1.4 Proyecciones de la política comercial de las empresas turísticas cubanas.**

La política comercial deberá tener como objetivo fundamental lograr un incremento sostenido de los visitantes, diversificando los mercados de origen, complementando las ofertas, y obteniendo mejores precios (Quintana; Figuerola; Chirivella; Lima; Figueras y García, 2004).

Cuba ha tenido que diseñar su política comercial hacia países lejanos, principalmente en Europa, debido a la prohibición de viajar a Cuba a los ciudadanos de su mercado natural por parte del gobierno de los EE.UU. situación que se mantiene hasta la actualidad. De esta forma, nuestro país presenta una situación geográfica de sus mercados turísticos diferentes al resto de los países del Caribe,

donde el principal emisor lo constituye EE.UU. cuya ausencia es una de las peculiaridades que distingue al destino turístico cubano.

El autor de la investigación se acoge al criterio de que es necesario potenciar las políticas que se exponen a continuación, ya que tributan a la política comercial de las empresas turísticas cubanas como se muestra en la **figura 3**.



**Figura 3** Peculiaridades de la política comercial cubana **Fuente:** Elaboración propia siguiendo los criterios de Quintana; Figuerola y otros (2004)

En virtud de ello, según los autores anteriormente mencionados, se deberá trabajar en dos direcciones; en primer lugar, lograr un mayor equilibrio en los mercados emisores, evitando la dependencia excesiva de los flujos de un determinado país o región con el objetivo de reducir la vulnerabilidad provocada por la concentración de la demanda. En segundo lugar, habrá que buscar en los países emisores ya establecidos, aquellos nichos del mercado donde existen posibilidades de obtener nuevos clientes.

La apertura de nuevos mercados y segmentos resulta un reto importante para el turismo, si se tienen en cuenta factores tales como la influencia que tiene en el sector el precio de las fusiones derivado de la globalización, así como la irrupción en la arena internacional de destinos emergentes que ejercen una fuerte competencia y obligan a replantear el diseño de productos en otros destinos.

En esta dirección se requiere prestar especial atención a los mercados considerados de corta y media distancia (para Cuba el caso de México es típico) y aprovechar al

máximo la estancia en el destino, ofreciendo opciones que incentiven el gasto turístico al mayor nivel posible.

La comercialización de los destinos turísticos realizada mayoritariamente por los TTOO<sup>12</sup> internacionales (Turismo de paquete) representa un factor de dependencia a la que se enfrentan la mayoría de los destinos receptivos del Caribe, máxime en los actuales momentos en que se producen constantemente fusiones entre ellos, que les aporta un mayor poder de negociación en lo que respecta a destinos a promocionar, precios y tarifas.

Por otra parte, trabajar con los TTOO implica la afluencia de un turismo masivo y con menor poder de compra. Para Cuba esta situación se complica en todo el sistema del turismo, por tener que pagar precios superiores a los del mercado en los productos y servicios que adquiere en el exterior, como resultado de las condiciones impuestas por el bloqueo. La competitividad se ve afectada en las políticas de disminución de precios y en otras estrategias que pudieran implementarse.

Para participar más activamente en la comercialización del mercado turístico cubano se ha de trabajar en tres direcciones fundamentales según (Quintana; Figuerola y otros 2004) la primera encaminada a fortalecer el papel y la acción de los TTOO y agencias de viajes nacionales (por ejemplo Havanatur), con las cadenas hoteleras nacionales (precio de contratación, cupos hoteleros, entre otros) y con la línea bandera cubana de aviación.

Paralelamente, se debe trabajar en el incremento de los turistas individuales, con el desarrollo en el destino de las nuevas tecnologías de la información al servicio de la actividad turística, que permiten tener una presencia virtual del destino en varios sitios de Internet y facilitar el comercio electrónico de los servicios turísticos.

Finalmente, se debe explotar aún más la conformación de las alianzas estratégicas<sup>13</sup> entre las entidades presentes en el desarrollo turístico cubano, que posibiliten tanto un óptimo empleo de sus recursos financieros, materiales y humanos, como la toma de determinadas decisiones. Ello constituye una de las indiscutibles ventajas con que

---

<sup>12</sup> Acrónimo que se utiliza para referenciar a los tour operadores

<sup>13</sup> Se refiere a la complementariedad del producto que ofrece una cadena con otros sectores económicos en beneficio global del país.

cuenta el destino turístico cubano para trabajar en mejores condiciones con los grandes TTOO mundiales inmersos en un proceso globalizador.

La **política de promoción y comunicación** deberá tener como objetivo fundamental que las acciones que se lleven a cabo estén en función de la política comercial, logrando que los recursos que se pongan a disposición de la misma brinden los mayores resultados, medidos tanto por las llegadas de turistas, como por los gastos que los mismos realizan en el destino.

En cuanto a la **política de desestacionalización**, esta tendrá como objetivo lograr la mayor linealidad posible en las llegadas de turistas, de manera de alcanzar un alto nivel de ocupación en las instalaciones existentes. Este fenómeno se hace más sensible en los polos de menor desarrollo relativo y afecta por igual, a la oferta complementaria y de apoyo.

La **política de motivación a la participación del capital extranjero** estará enfocada principalmente a abrir nuevos mercados y flujos turísticos, obtener nuevas tecnologías y experiencias de gestión y capitales. Se debe continuar con la política de contratar la administración de hoteles en manos de las compañías internacionales especializadas con el objetivo de que desarrollen, a su vez, nuevas campañas promocionales y publicitarias a nivel mundial.

#### **1.4.1 Política Comercial del Grupo Cubanacán**

La Política Comercial del Grupo Cubanacán es el documento rector con carácter limitado que regula los principales lineamientos por los que se rigen todas las instalaciones hoteleras del grupo en el país, estipula además todo lo concerniente para el proceso de contratación con tour operadores, por lo que para la presente investigación resulta imprescindible abordar algunos de estos lineamientos.

La dirección de las ventas del Grupo Cubanacán debe cumplir con lo siguiente:

- Los cupos y mejores condiciones de precios siempre serán concedidos al tour operador cubano Havanatur (no para la actividad que desarrolla Havanatur como receptivo quien recibirá el mismo tratamiento que los receptivos nacionales)

- A los receptivos nacionales se les otorgará precios preferenciales de hoteles, de manera que pueda conformar los circuitos y programas que comercializa en los distintos mercados con precios competitivos
- La dirección de ventas evaluará la proporción que entregará a las instalaciones propias para su venta y definirán en documento normativo las restricciones por mercados y clientes para que sirva de marco a la elaboración del plan comercial de cada instalación.

### **Lineamiento para el otorgamiento de crédito a los tour operadores**

El otorgamiento de créditos a los tour operadores y agencias de viajes extranjeros, es una práctica internacional que constituye un alto riesgo financiero. Con el propósito de minimizar dicho riesgo, se hace necesario establecer una clasificación relativa a las condiciones de pago que se establecen en la relación contractual con dichos tour operadores y agencias de viajes extranjeras.

En este sentido deberán cumplirse los lineamientos vigentes sobre la política de créditos, que emite el Banco Central de Cuba.

### **Clasificación de los tour operadores y agencias de viajes extranjeros de acuerdo a las condiciones de pago que se deben establecer.**

**Clasificación 1:** tour operadores a los que se autoriza el otorgamiento de crédito en los contratos y precios preferenciales en reconocimiento al volumen de la emisión y tipo de operación, así como tour operadores especializados, que aunque sus niveles de emisión no sean de grandes volúmenes, son importantes por su naturaleza y operaciones.

**Clasificación 2:** tour operadores a los que se autoriza el otorgamiento de créditos siempre que este respaldado por garantía bancaria, depósitos parciales o financiamientos directos para mejoras en instalaciones.

**Clasificación 3:** compuesta por el resto de los tour operadores y agencias de viajes no comprendidos en las categorías anteriores, los que operarán en condiciones y precios diferenciados y en ningún caso podrán ser iguales o menores a los de las clasificaciones anteriores y solo bajo la condición de cualquier modalidad de prepago o depósito revolvente.

Podrá evaluarse el otorgamiento de crédito a los tour operadores y agencias de viajes especializadas (náutica, buceo, caza, pesca, ecológico y otros) aunque mantengan discretos volúmenes de emisión, siempre que esto sea aprobado por el Presidente del Grupo Cubanacán, como respuesta a una solicitud hecha a la Dirección Comercial del Grupo Cubanacán.

Los tour operadores propiedad total o parcial de Cuba radicados en los mercados emisores y las agencias de viajes nacionales, se les dará el tratamiento de la clasificación 1, independientemente de su emisión, estableciendo en las condiciones a discutir en el contrato, el volumen de crédito a otorgar.

El otorgamiento de créditos será como norma en plazos máximo de 60 días, contados a partir de la entrega de la factura; se procurara siempre ir disminuyendo el plazo de crédito otorgado.

El volumen del crédito deberá quedar acordado en el contrato y será de conocimiento de la instalación que brindará el servicio y de las áreas que atienden la actividad de control económico de la instalación y del grupo, con el propósito de evitar riesgos de cobro.

Cuando se considere, por parte de la Dirección de Ventas que el tratamiento a un tour operador con relación a los pagos debe ser modificado, se enviará una solicitud a la Dirección del Grupo Cubanacán con todas las argumentaciones que permitan evaluar dicha propuesta en el Comité Comercial del MINTUR. La aprobación será emitida en documento debidamente firmado por el Presidente del Grupo Cubanacán.

### **Lineamientos para la determinación y clasificación de los mercados emisores**

**Mercados principales:** aquellos que tienen una alta emisión hacia el Caribe en el general y en particular hacia Cuba. El objetivo principal de estos mercados es crecer en el número de visitantes o recuperar cifras perdidas y ampliar las cuotas de mercado. En este grupo se encuentran: Canadá, Reino Unido, España, Italia, Francia, Alemania y México.

**Mercados secundarios:** aquellos cuyo potencial emisor hacia el Caribe no supera los niveles de los principales y donde se alcanza una cuota de mercado con los niveles medios. El objetivo fundamental de este grupo es el mantener e incrementar

las cuotas alcanzadas. Mantienen una emisión estable hacia Cuba en los últimos años. En este grupo se incluyen: Suiza, Austria, Bélgica, Holanda, Portugal, Argentina, Chile y países escandinavos.

**Mercados en desarrollo:** aquellos que poseen potencial de emisión hacia el Caribe y Cuba y el mismo no se ha desarrollado convenientemente. El objetivo fundamental es posicionarse como líder en el Caribe el producto Cuba, alcanzando mayores cuotas de mercado. Se incluyen en este grupo: Rusia, Europa del Este, Brasil, Venezuela, Irlanda, Colombia y Centroamérica.

**Mercados potenciales:** aquellos que por su población y desarrollo pueden constituir emisores importantes en el futuro. Se incluyen: Japón, China, India, Australia, Sudáfrica y Corea del Sur.

**Otros mercados:** Resto del mundo.

### **1.5 Los contratos en el ordenamiento jurídico. Estructura y clasificaciones**

Un contrato, en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes.<sup>14</sup> Por ello se señala que habrá contrato cuando varias partes se ponen de acuerdo sobre una manifestación de voluntad destinada a reglar sus derechos.

En el Derecho Romano Clásico, a su vez, el contrato se refiere a la concreta situación de estar ligadas las partes por un vínculo jurídico que crea derechos y obligaciones. No se refiere al acto jurídico mediante el cual las partes contraen dichos derechos, sino a lo contratado (*contractus*, lo contraído), la relación jurídica que ha quedado indisolublemente constituida mediante la convención generadora.

Las partes en un contrato son personas físicas o jurídicas. En un contrato hay dos polos o extremos de la relación jurídica obligacional, cada polo puede estar constituido por más de una persona revistiendo la calidad de la parte.

---

<sup>14</sup> Según el artículo 1254 del Código Civil de España citado en contrato (2008).



El contrato, en general, tiene una connotación patrimonial, y forma parte de la categoría más amplia de los negocios jurídicos. La función del contrato es originar efectos jurídicos<sup>15</sup>.

La libertad formal suele caracterizar casi todos los tipos de contratos aunque la mayoría siguen modelos bastante parecidos con las partes siguientes:<sup>16</sup>

1. **Título:** Indica el tipo de contrato
2. **Cuerpo sustantivo:** Que identifica las partes. Estas pueden ser, según el tipo de contrato, tanto personas físicas como jurídicas. Consta de las partes siguientes:
  - Lugar y fecha de contrato
  - Identificación de quienes van a suscribirlo
  - Representaciones de los intervinientes indicando si suscriben el contrato en su propio nombre o en representación de un tercero o sociedad
  - Identificación, si son aplicables, de los objetos y servicios objeto del contrato
  - Identificación, si son aplicables, de otros elementos como ámbito geográfico.
3. **Exposición:** Relacionan los hechos y antecedentes que pueden ser relevantes pero que carecen de valor normativo

También pueden incluir cláusulas que establezcan el significado de determinados conceptos para el contrato en cuestión.

4. **Cuerpo normativo:** Pactos o acuerdos objeto del contrato. Son las cláusulas normativas
5. **Cierre:** Fórmula de cierre donde se indica la forma de realizar el acuerdo
6. **Anexos:** Desarrollan algunos aspectos complejos del contrato para simplificar su lectura.

---

<sup>15</sup> Se refiere a las obligaciones contraídas por las partes implicadas de acuerdo con la ley.

<sup>16</sup> citado en contrato (2008).

La clasificación de los contratos encontrados en la literatura es sumamente amplia, la presente investigación a criterio del autor solamente expone aquellas clasificaciones que puedan tener algún tipo de vínculo con el tema que se aborda.

### **Contratos unilaterales y bilaterales**

Este criterio de clasificación surge al considerar el número de partes que resultan obligadas, no atiende al número de personas que intervienen sino las partes que resultan obligadas; si resulta obligada una parte, el contrato es unilateral, si resultan obligadas las dos partes será bilateral.

Es unilateral el contrato cuando una sola parte se constituye en deudora, de modo que no pueda por el contrato pretender o pedir nada a la otra; en ellos un contratante tendrá sólo el carácter de deudor y el otro el carácter exclusivo de acreedor<sup>17</sup>.

Es importante diferenciar a los contratos unilaterales de los actos de formación unilateral; en el primer caso por ser un contrato supone en su perfeccionamiento el acuerdo de dos o más voluntades, pero en sus efectos sólo resulta obligada una de las partes, por ello se dice que el contrato unilateral es bilateral en su formación pero unilateral en sus efectos; en el segundo caso en la formación del acto interviene una sola voluntad que produce determinados efectos jurídicos.

Como señala Messineo<sup>18</sup> por el hecho de que en determinados contratos haya prestaciones de una sola parte ello no significa que también los efectos del contrato estén de una sola parte. Siempre hay efectos para ambas partes si bien sólo activos por un lado y pasivos por el otro, por lo tanto, se dan efectos activos y pasivos a la vez como ocurre en los contratos bilaterales.

De acuerdo con Ojeda Rodríguez (2008) es bilateral el contrato cuando la relación contractual constituye a ambas partes en deudores y acreedores recíprocamente; los contratantes tendrán el mutuo y recíproco carácter de acreedores y deudores entre sí.

---

<sup>17</sup> VALVERDE Y VALVERDE. op. cit p. 333. en Ojeda, Rodríguez (2008)

<sup>18</sup> MESSINEO. op. cit p. 413. en Ojeda, Rodríguez (2008).

En los contratos bilaterales las obligaciones a cargo de cada una de las partes están ligadas entre sí por un nexo lógico especial que se llama reciprocidad, y que consiste en su interdependencia. En el contrato bilateral cada parte es al mismo tiempo acreedora y deudora; en los unilaterales en cambio, existe un solo deudor y un solo acreedor, por consiguiente el peso del contrato está de un lado y del otro se encuentra toda la ventaja<sup>19</sup>.

Para que el contrato sea bilateral es preciso que:

1. Las partes resulten obligadas
2. Las obligaciones sean recíprocas o interdependientes, o sea, que cada obligación encuentre su razón de ser en la otra obligación
3. Se exige que las dos obligaciones recíprocas sean originarias, es decir, que surjan con el perfeccionamiento del contrato

Como se observa esta clasificación pondera específicamente el momento originario o de perfeccionamiento del contrato y no considera eventuales obligaciones que puedan surgir después de perfeccionado el mismo; por ello la bilateralidad o unilateralidad se califica como genética, o sea, que sólo se analiza en su génesis, en el origen del mismo contrato, así Gamarra<sup>20</sup> sostiene que esta clasificación no apunta tanto a las partes que se obligan sino a la existencia de una verdadera interdependencia o reciprocidad entre las prestaciones que asume cada una de las partes.

A esa interdependencia de las prestaciones es a lo que la doctrina denomina sinalagma que no es más que el ligamen recíproco que en algunos contratos existe entre la prestación y la contraprestación. La doctrina moderna afirma la existencia de un sinalagma genético y un sinalagma funcional, según se aprecie la interdependencia en el momento de la creación del contrato o se aprecie esta interdependencia durante el período de ejecución; en consecuencia la bilateralidad

---

<sup>19</sup> ORDOQUI CASTILLA .Op. cit p. 249 en Ojeda, Rodríguez (2008).

<sup>20</sup> Citado por ORDOQUI CASTILLA en Op. cit p. 248 en Ojeda, Rodríguez (2008).

según este enfoque es relevante no sólo en la creación del contrato sino durante toda su existencia.

### **Los Contratos onerosos**

Los contratos onerosos o a título oneroso son aquellos que tienen por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno en beneficio del otro; o sea, aquellos en los que cada una de las partes obtiene una prestación a cambio de otra que ha de realizar y se reputa equivalente, teniendo ambos contratantes un interés pecuniariamente apreciable<sup>21</sup>.

Como se puede observar en el contrato oneroso están presentes las nociones de utilidades y gravámenes; utilidad es el beneficio o provecho que se le procura a la otra parte; gravamen es todo sacrificio o desventaja, en consecuencia es un concepto más amplio que el de la obligación. Por ello Messineo al referirse a este tipo de contrato nos dice que se llama oneroso el contrato en que cada una de las partes sufre un sacrificio patrimonial (prestación que cumple) al cual corresponde una ventaja (contraprestación que ella recibe).

### **Contrato consensual**

El contrato consensual es aquel que se perfecciona por el consentimiento de las partes, con prescindencia de las formas en que se hayan formulado las declaraciones de las partes. Para la existencia del contrato no se requiere ninguna forma especial ni la entrega de cosa alguna.

En los contratos consensuales se pone de manifiesto el principio del consensualismo que se refiere al modo de formación o de expresión de la voluntad para que el contrato sea válido, distinguiéndose así del principio de la autonomía de la voluntad, que se refiere al contenido de la voluntad, como resultado de una larga evolución histórica que comenzó en el Derecho Romano, proseguida en el antiguo derecho francés con el impulso de los canonistas, los juristas del siglo XVII adoptaron definitivamente el principio del consensualismo.

---

<sup>21</sup> MESSINEO, Op. cit p. 416. en Ojeda Rodríguez (2008).

Según la literatura especializada en dependencia del papel que desempeña la exigencia de formalidad en la perfección y eficacia del contrato, este puede clasificarse en:

**Contrato formal**, es aquel donde la ley exige que la voluntad de las partes se externe bajo cierta forma que ella dispone. Si la forma no se cumple el acto existirá, pero no podrá surtir la plenitud de sus efectos jurídicos, en especial contra terceras personas.

**Contrato solemne**, es aquel donde la ley exige como elemento de existencia que la voluntad de las partes se externe con la forma prevista por ella y si la forma no se cumple el contrato no se perfecciona.

En ambos tipos de contratos, que resultan de la consideración a la forma que debe tener el contrato, la voluntad de las partes es fuente generadora del contrato, en ellos es necesario el consentimiento, pero es a través de la formalidad o solemnidad que se expresa.

Las formalidades o solemnidades no pueden ser exigidas por analogía a los casos en que no están expresamente previstos por la ley, ellas son de interpretación estricta, ya que constituyen una excepción al principio de la consensualidad. Cuando se exige una solemnidad o formalidad para la perfección del contrato también debe exigirse para su modificación o para su extinción.

### 1.5.1 La contratación entre hoteleros y tour operadores. Peculiaridades

Los tour operadores llevan los clientes a los destinos donde operan, promocionando sus paquetes turísticos, los cuales incluyen alojamiento en los hoteles donde han firmado los contratos. El número de habitaciones contratadas por cada tour operador depende del tamaño del mismo, del precio por habitación pactado, y del ratio de habitaciones ocupadas el año anterior. Los tour operadores generalmente quieren un gran número de habitaciones por si la demanda es alta. Sin embargo, puede suceder que el tour operador no ocupe todas las habitaciones contratadas y, pese a haberse pactado en el contrato una penalización en el caso de que este hecho ocurriese, ésta no se suele aplicar ya que los hoteles dependen de los clientes canalizados a través

de los tour operadores (Bote y Sinclair, 1996)<sup>22</sup>. Esta falta de penalización evidencia el gran poder que tienen los tour operadores, y el esfuerzo que realizan los hoteles por mantener buenas relaciones con ellos, y, sobre todo, con aquellos que han establecido canales de distribución y promoción de los productos/servicios del hotel en el extranjero.

Las modalidades de contratación más habituales de acuerdo a Sard Bauza (2008) son las siguientes:

**Contrato de garantía:** El tour operador contrata un número de habitaciones con el hotel y las paga independientemente de si las ocupa o no. Este tipo de contrato conlleva un mayor riesgo para el tour operador y, por esta razón, ha quedado básicamente relegado a los contratos entre hoteleros y tour operadores que tienen intereses en dichos hoteles. Los precios son usualmente más bajos que en los contratos de ocupación, ya que el tour operador adquiere el riesgo que antes tenía el hotelero. Normalmente, el hotelero recibe por adelantado el pago de una parte del total del contrato y el resto lo irá percibiendo en distintas fechas predeterminadas hasta la liquidación definitiva, que tendrá lugar una vez finalizada la temporada.

**Contrato de ocupación:** El tour operador contrata un número de plazas con el hotel (contingentes o allotments), pero sólo paga las que realmente ocupa. En este tipo de contrato se estipula un período (release) a partir del cual el hotel puede vender las plazas reservadas. La fecha en la que vence se conoce como dead line. Se suele estipular una penalización por no shows (la no presentación de los clientes o anulación de la reserva con antelación inferior a las 24 horas de su llegada), sin embargo, estas penalizaciones en la práctica no se suelen aplicar, ya que podrían suponer la no contratación de plazas por el tour operador el año siguiente. Este tipo de contrato no conlleva ningún riesgo para el tour operador, sin embargo, el hotel puede el año siguiente reducir las plazas que contrata si la ocupación del año anterior hubiera sido inferior a la que inicialmente se había contratado. Esto es así, ya que el hotel no puede disponer de las plazas contratadas con el tour operador hasta la fecha de vencimiento del release, salvo que incurra en overbooking (sobre ocupación). Si no se incurra en overbooking, el hotelero sufrirá perjuicios importantes

---

<sup>22</sup> Citado por Sard Bauza (2008)

si el tour operador le devuelve plazas y no dispone de suficiente tiempo para revenderlas.

Una clasificación similar a la anterior la ofrece Montaner Montejano; Antich Corgos y Arcarons Simón (1998) en el diccionario de turismo, que a consideración del autor de la presente investigación se adecua al modelo que sigue los contratos pactados entre los tour operadores y el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca por lo que se expone a continuación:

**Contrato de contingencia:** convenio en virtud del cual las empresas hoteleras, o de alojamientos turísticos en general, y las agencias de viajes fijan o reservan cupos de habitación y servicios para periodos determinados de tiempo. Es un contrato formal, ya que debe celebrarse siempre por escrito, expresado con claridad en su parte expositiva las partes contratantes, apoderados comparecidos, fechas, servicios, domicilios de las respectivas empresas y lugar donde se firma el contrato.

El contenido del contrato, a pesar de la libertad de las partes, deberá contemplar los siguientes pactos mínimos:

1. Período de reserva, con relación detallada de la distribución de los servicios durante ese período
2. Los precios según el período de reserva
3. Las condiciones especiales y gratuidades
4. Las condiciones financieras, liquidaciones, plazos, etc
5. Información sobre la evolución de las ventas (calendario)
6. El último plazo para la confirmación de la ejecución del contrato
7. Plazo de confirmación antes de la llegada de cada grupo
8. Indemnizaciones por la no ejecución o ejecución imperfecta de los servicios por parte de la empresa hotelera
9. Las indemnizaciones para toda clase de anulaciones
10. La forma y modalidades de pago.

Estos contratos permiten a los tour operadores reducir los riesgos financieros, ya que reciben el pago del paquete turístico antes de la fecha que deben pagar a los oferentes. Esta práctica deja a los tour operadores con un gran efectivo en caja que les permite rentabilizar la inversión de los depósitos. Sin embargo, en períodos de baja demanda, los tour operadores pueden tener problemas con el cash flow<sup>23</sup> y volverse insolventes.

La contratación en función de la ocupación y la reducida demanda en algunas fechas ha provocado que los establecimientos hoteleros negocien más plazas de las que realmente hay. De esta forma, cuando la temporada no es muy buena, no surge ningún problema ya que la demanda total suele ser inferior a la oferta real, sin embargo, cuando la temporada es buena, el volumen de turistas que llegan es superior al que puede soportar el establecimiento, lo que genera el overbooking. El overbooking es una práctica que se lleva a cabo para reducir las consecuencias que tienen para el hotel la cancelación de plazas o los no-shows.

Como se ha podido apreciar el turismo es una actividad sumamente compleja, en la cual es necesario tomar en consideración todos los factores que de una manera u otra afectan su desarrollo con el objetivo de orientar acciones que contribuyan a minimizar esos impactos negativos y de esa manera obtener los resultados deseados. La comercialización de las entidades hoteleras cubanas se sustenta principalmente en las estrategias que implementen los directivos con los diferentes operadores turísticos en la arena internacional para promocionar sus productos, los nexos de voluntades que se establecen entre ambos quedan plasmados en un contrato donde se regula los derechos y las obligaciones de las partes implicadas, la presente investigación pretende abordar un estudio de las variables (elementos) que se negocian en los convenios entre el Complejo Turístico Brisas Guardalavaca y los tour operadores debido a la necesidad del departamento de reservaciones y ventas de identificar aquellos convenios que representen un mayor beneficio para la planta hotelera, se ha dedicado el capítulo 2 a realizar un estudio enfocado a tales objetivos.

---

<sup>23</sup> Término utilizado en el idioma inglés cuyo equivalente al español es efectivo circulante



## **CAPÍTULO 2 CARACTERIZACIÓN DE LOS CONTRATOS DEL COMPLEJO TURÍSTICO BRISAS GUARDALAVACA Y LOS TOUR OPERADORES EXTRANJEROS EN EL PERIODO INVIERNO 2008-VERANO 2009**

En el presente capítulo de la investigación se realiza un estudio comparativo del comportamiento de las variables establecidas en el contrato pactado entre los tour operadores y el Hotel Brisas Guardalavaca para el periodo invierno 2008- verano 2009, para ello, se encuentra estructurado en epígrafes, primeramente se ofrece una caracterización de la entidad turística en cuestión, donde se describen brevemente la infraestructura que presenta, los servicios que presta, la composición de la fuerza de trabajo entre otros aspectos de interés, además, se plasma el recorrido evolutivo de la administración de la entidad desde la fundación hasta la actualidad, observándose los aspectos positivos y negativos de cada periodo, para concluir el epígrafe, se ilustran a través de tablas algunos indicadores de interés. En el epígrafe 2.2 se detalla el modo de realizar la contratación, los agentes implicados y las variables que se tienen en cuenta para la fijación de la política de precios de las habitaciones y las ofertas. En el epígrafe 2.3 se describen las variables que conforman el contrato para un mejor entendimiento, especificando los aspectos que singularizan cada una de ellas, en el 2.4 se muestra el estudio de las variables y los resultados a que se arriban.

### **2.1 Caracterización de la entidad turística Brisas Guardalavaca**

El Complejo Turístico Brisas Guardalavaca ubicado en las blancas arenas de la playa Guardalavaca, a sólo 54 Km. de la ciudad de Holguín, propiedad del Grupo Cubanacán,<sup>24</sup> inició sus operaciones en noviembre de 1994 con 231 habitaciones Standard, de las cuales 22 eran comunicantes y se desglosaban en: 2 mini suites, 4 junior suites y 128 con camas dobles (58 con vista al mar y 70 con vista jardín), 96 con cama matrimonial (52 con vista al mar y 44 con vista al jardín) y bajo la administración de la cadena hotelera canadiense Delta Hotels & Resorts con el nombre de Delta Las Brisas destinado a la modalidad turística sol y playa.

---

<sup>24</sup> Grupo Cubanacán: Grupo líder del turismo en Cuba, la que cuenta con una experiencia de 20 años de trabajo desde su fundación en 1987.

En diciembre de 1998 amplía sus capacidades con una villa de 206 habitaciones para un total de 437, de ellas 351 Standard, 82 mini suites y 4 junior suites, dos restaurantes especializados y dos buffet, además de 10 bares y un conjunto de servicios de animación y facilidades para los turistas, proporcionados por el hotel o contratados con empresas de apoyo al turismo. Es un hotel dirigido principalmente al segmento de familia.

Otras facilidades con cargo extra se constituyen por servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., lavandería, renta de autos las 24h, servicio telefónico internacional, buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y baby sitting las 24 horas. Los clientes repitentes tienen una oferta especial denominada Plan de Fidelización, programa que incluye actividades especiales durante la estancia en el hotel.

**La Visión** de la entidad se ha declarado de la forma siguiente: Seremos el mega todo - incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites, mientras que la **Misión** plantea: Somos el mega todo - incluido más cubano de la familia vacacionista. El hotel ha utilizado el lema siguiente o slogan: **Fantasía incluida con sabor cubano.**

Los servicios fueron modificándose año tras año, ajustándose a las exigencias de los clientes y de las nuevas condiciones del mercado, transitando de un hotel que ofrecía media pensión a pensión completa con bebidas nacionales e internacionales incluidas hasta convertirse en un todo incluido con servicios 24 horas.

La clientela se compone generalmente por turistas provenientes de los países emisores siguientes: Canadá, Inglaterra, Alemania, Suiza, Holanda y Francia mientras sus principales proveedores son: Comercializadora Abatur, Frutas Selectas, Havana Rum Licors, Suchel, ABATUR, Cárnica Tradisa, Cuba Ron, Suchel Holguín, Bucanero, Complejo Avícola Nacional (CAN Holguín), Lácteo Holguín, Ensuna y Elf Gas Cuba.

La fuerza de trabajo está integrada por un total de 417 trabajadores de ellos el 49% son mujeres. La composición de las edades se distribuye de la manera siguiente: hasta 35 años el 48%, de 36 a 45 años el 39%, de 46 años o más el 13%. El nivel educacional de la entidad se estructura: hasta 6to grado el 2% de los trabajadores, secundaria básica el 13%, técnico medio 17%, preuniversitario 54% y nivel superior

el 14%, los cuales se subdividen en las especialidades siguientes: Humanidades 5 trabajadores, Ciencias Sociales 1, Económicas 11, Técnicas 31, Agropecuarias 2, Pedagógicas 8 y otras especialidades 1.

Al analizar la evolución organizacional se identifican dos períodos, en los cuales se puede concretar marcadas diferencias, a continuación se describen brevemente dichos periodos.

**Primer período** se establece desde la inauguración el 26 de noviembre de 1994 hasta el 31 de diciembre de 2000, etapa en que pasa a ser administrado por el propietario Hoteles Cubanacán y una dirección unitaria de la parte cubana.

La génesis de esta época inicia el periodo de administración de la cadena de hoteles canadiense Delta Hotels & Resorts, momento en que se emprende una transferencia de tecnología a pesar que no se ejecuta un proceso de planeación estratégico que motive a los trabajadores ya que se asume la misión, visión declarados por la compañía administradora lo que condujo que hasta 1998 se operara sin objetivos generales y plan de acción estratégicos propios de la instalación. No es hasta esa fecha que se define de manera conjunta la misión, visión y objetivos, motivados por la posibilidad de la retirada de la administración extranjera.

Con la disolución de la administración de la compañía Delta Hotels & Resorts, se inicia un nuevo periodo administrativo con el grupo Air Transat, perteneciente a Canadá, bajo el nombre de Cameleon Las Brisas, manteniéndose todos los directivos extranjeros presentes de la administración anterior (Gerente General, Chef de Cocina y Subgerente de Bebidas y Alimentos).

Como aspecto positivo hay que resaltar en este período lo siguiente: la consolidación de la formación técnico profesional de los trabajadores del hotel (un 85% procedían de centros de formación), la alta estabilidad del personal, la formación de nuevos valores y el desarrollo de una cultura orientada hacia el cliente.

El segundo período se extiende desde el 1 de enero del 2000 hasta la actualidad es a partir de ese período que el hotel comienza a ser administrado por el Grupo Hoteles Cubanacán bajo la dirección de un equipo de trabajadores totalmente cubanos con la identidad de la marca Brisas, marca que desde ese año el estado cubano implementa para un segmento de clientes de sol y playa en hoteles de categoría cuatro estrellas ubicados en los principales destinos turísticos.

Entre los aspectos negativos que la nueva administración heredó se encuentran los siguientes: la presencia en las operaciones de un mercado con predominio de los canadienses, la existencia de incertidumbre y falta de motivación en los trabajadores originados propiamente por la resistencia al cambio, la nueva identidad de la marca y el nombre de la instalación no tenían una imagen reconocida en el mercado, la afectación salarial a todos los empleados y directivos de la instalación por la pérdida del 20% del incremento salarial de los hoteles de administración, la adecuación de escalas salariales especiales con la correspondiente afectación del personal y la no existencia de un sistema de gestión de la calidad.

En esta etapa de auge en la orientación hacia la calidad total se distinguen las distinciones siguientes: Reconocimiento de Vacances Signature por la excelencia en el servicio, Premio de Calidad Cubanacán 2001 (primera instalación marca propia que lo lograba), Certificación de Hotel 4 Estrellas por la norma cubana 126 (segunda instalación en el país que la ostentó), Reconocimiento Ambiental del Grupo Cubanacán en el 2002, Reconocimiento Ambiental Provincial 2002, Premio de Reconocimiento Ambiental del Grupo Cubanacán en el 2003, Reconocimiento del Tour Operador First Choice (reconocimiento que se entrega al mejor hotel del destino del Caribe), Premio Provincial de Medio Ambiente 2004, Aprobación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial en el año 2004, Reconocimiento Medioambiental Nacional 2005, Reconocimiento del Tour Operador KUONI, Premio Green Planet en el periodo 2005-2006 y las cartas de reconocimientos de los tour operadores y clientes.

Para el hotel sus principales competidores en el destino son los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Blau Costa Verde, Occidental Gran Playa Turquesa, Playa Costa Verde, Sol Río de Luna y Mares. La mayoría de ellos fortalecen su producto turístico destinado a la misma modalidad (Todo Incluido que posee altos estándares de calidad, reflejados no solamente en la composición física de sus instalaciones, sino también en las facilidades y servicios ofrecidos siendo la playa uno de sus principales atributos).

Los principales mercados emisores de flujos turísticos con que opera la instalación son los siguientes: Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se

recibe turistas de otros países en menor cantidad, se pueden citar a Italia, Holanda, Suiza y Francia.

Canadá es el principal mercado, pues los canadienses acuden a la instalación todo el año. En invierno, la temporada comprendida entre los meses de diciembre a abril representa el 80% de la ocupación. El hotel comercializa sus servicios con diferentes tour operadores como son: Alba Tours, Sunwing, Air Transat, Signature, Conquest. Inglaterra ocupa el segundo lugar entre los principales mercados emisores, la afluencia de clientes ingleses al hotel es principalmente durante el verano, en estos meses el mercado inglés supera al mercado canadiense, aunque la ocupación de la instalación generalmente no supera el 60%, es lo que se denomina temporada baja. Entre los tour operadores ingleses que operan con el Hotel Brisas Guardalavaca se encuentra: First Choice, Holiday Place, Tomas Cook, Kuoni y Saga.

Alemania no tiene temporada específica para aumentar sus niveles de ocupación en el hotel Las Brisas, los alemanes acuden a la entidad en cualquier época del año no en igual cantidad que Canadá e Inglaterra pero si es representativo el mercado alemán. Los tour operadores que más se destacan en este mercado son: Oger Tour, All Tours, Tomas Cook Alemania, Tui y Neckerman.

Las tablas siguientes muestran el comportamiento de los indicadores nivel de estancias (turistas/días) e ingresos por concepto de paquete entre los diferentes mercados y tour operadores para los años 2008 y 2009 (hasta el mes de marzo).

Se puede apreciar en las tablas 1 y 3 la representatividad de los mercados canadiense e inglés al constituir, en ambos años aproximadamente el 80% del total de ingresos, lo que ratifica lo planteado anteriormente. En el caso de los receptivos vinculados al hotel (Viajes Cubanacán, Cubatur entre otros) están reflejados en las tablas por su importancia en los indicadores analizados, las cifras delimitan un orden de los cinco primeros mercados, de los cuales se seleccionan los 10 principales tour operadores o como se conocen el Top Ten de la entidad.

**Tabla 1 Principales mercados en el año 2008**

Mercado	Estancia	%	Ingresos	%
Canadá	109.342	60	5.392.307	65
Inglaterra	35.629	20	1.360.456	16
Receptivos	11.183	6	524.501	6
Alemania	8.760	5	433.925	5
Holanda	2.611	1	119.636	1
Total	167.525	92	7.830.825	93

**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos registrados en el hotel

**Tabla 2 Estancias e ingresos por tour operadores en el año 2008**

TTOO	Mercado	Estancia	%	Ingresos	%
Thomas Cook	Inglaterra	25.724	14.18	947.865	11.42
Air Transat	Canadá	25.550	14.08	1.445.335	17.42
Sunwing	Canadá	20.154	11.11	1.020.684	12.30
Conquest	Canadá	17.161	9.46	585.297	7.05
Hola Sun	Canadá	13.424	7.40	560.877	6.76
Signature Vacations	Canadá	11.738	6.47	626.762	7.55
Air Canada Vacations	Canadá	11.617	6.40	631.500	7.61
Viajes Cubanacán	Receptivos	8.828	4.87	405.758	4.89
Thomas Cook AG	Alemania	4.843	2.67	234.924	2.83
Tour Mont- Royal	Canadá	4.676	2.58	248.166	2.99
Total		143.715	79.22	6.707.168	80.82

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos registrados en el hotel

**Tabla 3 Principales mercados en el año 2009 (hasta el mes de marzo)**

Mercado	Estancias	%	Ingresos	%
Canadá	32.538	66	1.646.281	75
Inglaterra	9.847	20	281.984	13
Receptivos	1.828	4	93.851	4
Alemania	1.381	3	73.571	3
Italia	0.811	2	40.723	2
Total	46.405	95	2.136.410	97

**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos registrados en el hotel

**Tabla 4 Estancias e ingresos por tour operadores en el año 2009 (hasta el mes de marzo)**

TTOO	Mercado	Estancia	%	Ingresos	%
Sunwing	Canadá	10.322	20.79	531.895	24.08
Air Transat	Canadá	6.881	13.86	324.530	14.69
Thomas Cook	Inglaterra	4.878	9.82	144.063	6.52
First Choice	Inglaterra	3.994	8.04	102.007	4.62
Air Canada Vacations	Canadá	3.878	7.81	241.298	10.92
Tour Mont- Royal	Canadá	3.176	6.40	145.297	6.58
Signature Vacation	Canadá	2.673	5.38	123.416	5.59
Hola Sun	Canadá	2.529	5.09	120.279	5.44
Conquest	Canadá	1.598	3.22	80.488	3.64
Viajes Cubanacán	Receptivos	1.376	2.77	70.382	3.19
Total		41.305	83.18	1.883.655	85.27

**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos registrados en el hotel

Como se ilustra en las tablas 1 y 3 las cinco primeras posiciones se distribuyen en el año 2008 y 2009 de forma semejante en los diferentes mercados, con la excepción en el año 2009 (hasta el mes de marzo) del desplazamiento del mercado holandés por parte del mercado italiano, los 10 principales tour operadores combinan las posiciones de un año a otro de acuerdo a las tablas 2 y 4, siendo notoria el descenso en el nivel de ventas del tour operador Thomas Cook en su variante alemana, lo que propició la entrada de la agencia inglesa conocida como First Choice.

## **2.2 Modo de realizar la contratación con los tour operadores**

El Presidente y el Vicepresidente de Mercadotecnia del Grupo Cubanacán son los únicos facultados para suscribir contratos de comercialización con los tour operadores, sin embargo, el Presidente del Grupo puede emitir las correspondientes disposiciones mediante las que se faculte a otros funcionarios para suscribir contratos comerciales según el Reglamento de Contratación del Grupo Cubanacán, estas disposiciones otorgan facultades a los restantes miembros del Departamento de Mercadotecnia y a los jefes de departamentos comerciales de las entidades turísticas para proceder a la firma del acto. El lugar seleccionado suele ser el país de origen de la agencia extranjera y en ocasiones se aprovechan importantes acontecimientos en nuestro país como la Feria Internacional de Turismo (FITCUBA) que se celebra en La Habana cada año, para proceder a la firma de los convenios de la próxima temporada.

La política de fijación de los precios de las habitaciones se regula a partir de los lineamientos de la Política Comercial del Grupo Cubanacán para las diferentes categorías de las instalaciones hoteleras ubicadas en las regiones turísticas del país (ver anexo 6), dicho documento parte de la Política Comercial del MINTUR, donde se establecen las pautas competitivas mínimas entre los diversos polos turísticos y evita que un polo con mayor demanda pueda afectar a uno de menor. Además se utiliza como referencia el plan de venta por mercado que se discute como parte del expediente de negociación y que guarda una relación muy estrecha con el presupuesto del hotel. Cada entidad hotelera debe delimitar su punto de equilibrio a partir del cual no puede disminuir el precio habitacional a no ser por autorización del Presidente del Grupo en respuesta a una solicitud del Departamento de Ventas.



Determinar las tarifas de las ofertas especiales es un punto clave del proceso, debido a que influyen otras variables como son: temporadas definidas para los tour operadores, ocupación del hotel para el periodo donde se desea establecer la oferta, ingreso medio existente según reservas en sistema, precio mínimo que se fija en el plan de venta y luego nuevamente se evalúa la Política Comercial del Grupo Cubanacán.

### **2.3 Descripción de las variables contenidas en el contrato**

#### **Precios netos por persona por noche en las posiciones habitacionales**

El complejo turístico está estructurado por dos secciones, en la sección del hotel, se distinguen dos posiciones habitacionales según se estipula en los contratos:

1. Habitación doble Standard con vista jardín
2. Habitación doble Standard vista al mar.

En la sección de la villa se identifican:

3. Habitación doble Standard (bungalow) vista jardín
4. Habitación doble mini suite vista jardín.

Cada una de las posiciones habitacionales se comercializa con su respectiva habitación sencilla. Los precios se regulan por periodos, se negocia además un suplemento en la habitación sencilla y la reducción correspondiente para la tercera persona adulta, las tarifas se estipulan a partir de los lineamientos de la Política Comercial del Grupo Cubanacán.

**Periodo release**: es el periodo a partir del cual el hotel no incurre en gastos cuando se producen cancelaciones ya que la entidad puede disponer de las plazas reservadas y venderlas a otro tour operador, además se estipula la penalización correspondiente para el caso de no show (no presentación del cliente o cancelación de la reserva en las últimas 24 horas antes de arribar al hotel) como política de la entidad se aplica el pago por parte del tour operador de todos los servicios pactados para el término de hasta 3 noches y si se produce la cancelación dentro del periodo release se suele penalizar con el pago de los servicios para el término de una noche. La fecha en que vence el periodo release se conoce como dead line.

**Facilidades de las habitaciones exigidas por los tour operadores**: generalmente conforman el conjunto de las facilidades sanitarias, así como la presencia en la habitación del balcón o terraza, algunos tour operadores son muy exigentes respecto

a estos atributos, otros solo se acatan simplemente al diseño que presenta la estructura de alojamiento del hotel.

**Cupos habitacionales establecidos por periodos:** no son más que la cantidad de habitaciones que negocia el tour operador con la dirección del grupo hotelero en las diferentes posiciones habitacionales para los periodos que se definen en el contrato, las agencias suelen concertar un término fijo para la temporada invernal y otro para el verano, en algunos casos estos cupos suelen ser pactados on request o sea a solicitud del tour operador al especialista de reserva del hotel directamente el cual informa si hay disponibilidad o no el sistema para la fecha solicitada por la agencia extranjera.

**Máxima ocupación por posición:** como su nombre lo indica es la cantidad máxima de personas (adultos o niños) reguladas para las posiciones habitacionales.

**Reducción por posición para niños compartiendo habitación con adulto o en habitación separada:** es el por ciento de reducción del precio de la habitación en sus diferentes categorías para los distintos conceptos de niños establecidos por los tour operadores, en la misma se regula además la cantidad mínima de adultos que deben pagar la habitación para ostentar esta oferta.

**Early Booking Bonus:** es una oferta que se establece con el objetivo de lograr un mayor volumen de ventas a través de la confirmación temprana de las solicitudes de reserva, la cual establece una reducción en los precios habitacionales por pax por este concepto, se suele regular un por ciento de reservas pagadas para una fecha establecida (prepago) en virtud de que la oferta tenga vigencia.

**Suplemento en navidad/ Suplemento en fin de año:** para estas fechas el hotel suele brindar servicios especiales a los clientes (desayuno, almuerzo, cena, actividades culturales con características peculiares) por este concepto los clientes deben pagar una cuota extra al precio normal establecido. Algunas agencias, en el caso de la navidad, establecen el suplemento de las actividades solamente para el día 24 de diciembre, aunque en general se consideran los días 24 y 25 de diciembre.

**Política de grupos:** esta oferta se basa en el principio de lograr una mayor fidelización de los clientes, motivándolos a comprar los paquetes turísticos no de forma individual sino en grupos, las agencias suelen concertar un término mínimo de paxs en la temporada invernal y otro en el verano para que la oferta sea aplicable, se

regula la no bonificación del pax siguiente cumplido el concepto de grupo pactado (ejemplo por cada 15 paxs el 16 es free).

**Oferta destinada a las personas que desean pasar su luna de miel en el hotel:** la oferta establece servicios especiales para los recién casados entre los que se encuentran la posibilidad de pernoctar en una habitación con vista al mar, una botella de vino espumoso por día, flores en la habitación y la posibilidad de cenar en uno de los restaurantes especializados sin haber realizado la reserva con anterioridad.

**Políticas establecidas para las personas que pernoctan más de 7 noches:** esta oferta regula una reducción en el precio de la habitación pasado el término de 7 noches pernoctadas por el cliente (las agencias suelen negociar una reducción de un 5 % del valor de la habitación por cada 7 noches pernoctadas, cada vez que se cumpla este término la reducción aumenta en su valor, así pues para 14 noches la reducción es de 10 %, para 21 noches el 15 % hasta el plazo de 49 noches).

**Oferta especial destinada a la reducción de los precios netos por pax de las posiciones habitacionales pactadas en el contrato:** es una oferta típica de los tour operadores procedentes de Canadá e Inglaterra, como su nombre lo indica establece una reducción del precio neto por pax por noche en las posiciones habitacionales contratadas, además se regula la reducción correspondiente para la tercera persona adulta en cama existente según la disponibilidad de la instalación.

#### **2.4 Estudio de las variables establecidas en el contrato negociado con tour operadores**

El estudio contempla los contratos establecidos con los tour operadores que tenían evidencia impresa en la entidad en el intervalo de tiempo que se realizó la revisión, o sea, entre los meses noviembre, diciembre del 2008 y enero del 2009.

Los indicativos utilizados para nombrar cada uno de los tour operadores se encuentran en el anexo 8. El análisis se realiza por separado para cada una de las variables definidas en el epígrafe anterior partiendo del principio de que el estudio se basa en los intereses de la entidad, o sea, las tarifas pactadas que más beneficios representan al hotel reguladas a partir de la Política Comercial del Grupo Cubanacán

**Tabla 5 Clasificación de los tour operadores por mercados**

Mercado	Tour operadores
Alemania	Tui, Thomas Cook, Palmisol, Tour Com GmbH, Cubanacán Internacional y Aventoura.
Holanda	Transito Internacional y Cuba Incentives.
Italia	Press Tour, Condor, Havanatur Tour y Brixia Viaggi.
Panamá	Allways Travel, Servicios Global, Cuban Travels, Umbrella Panamá y Mondo and Natura.
México	Viñales Tours, Taino Tours, Protours, As Tours, Viajes Vacacionar y Hotelbeds Accomodations.
Canadá	Touram Limited, Thomas Cook North America, Tours Mont-Royal, Conquest, Hola Sun, Varaplaya, Signatures Vacations, Transat Tours, Sunwing Vacations, Solways Holiday y Sun2 Cuba.
Inglaterra	Havana Holdings, Kuoni Travels, Captivating Cuba, Cubanacan, Cubaism LTD, Best at Travel, San Cristobal, Thomas Cook, Holidays Place, Havanatur y First Choice.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6 Tipo de moneda fijada para el pago de las obligaciones de los TTOO**

Tipo de moneda	Cantidad de TTOO	Cantidad x mercado	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia relativa acumulada (%)
CAD	11	11 CN	24.44	24.44
EUR	12	6AL, 2HL, 3 ITA, 1MX	26.67	51.11
GBP	6	6 UK	13.33	64.44
USD	16	5PN,1 ITA, 5MX, 5UK	35.56	100
Total	45	6AL, 2HL, 4 ITA, 5PN, 6MX, 11CN, 11UK	100	

**Fuente:** Elaboración propia

Las tablas 5 y 6 muestran los tour operadores a analizar por mercados y el tipo de moneda que utilizan para el pago de sus obligaciones a la entidad respectivamente, se puede apreciar un total de 45 agencias distribuidas en 7 mercados emisores con predominio de convenios pactados con los tour operadores procedentes de Canadá e Inglaterra, representando aproximadamente el 50% del total de convenios registrados.

Los tipos de moneda con que comercializan los tour operadores no responden necesariamente al mercado al cual pertenecen, es por ello, que se puede observar en la tabla 6 que más del 60% regulan el pago de sus obligaciones en USD y EUR, siendo notorio reconocer la superioridad del dólar estadounidense a pesar de la crisis económicas que enfrenta el mundo, como cláusula del contrato se establece que la agencia extranjera no debe de tener depósitos bancarios en sucursales pertenecientes al gobierno norteamericano. El dólar canadiense es utilizado únicamente por los tour operadores pertenecientes al propio país, es la moneda con que aproximadamente comercializan el 25% de las agencias, sin embargo, una reducida minoría utiliza la libra esterlina, solamente 6 tour operadores ingleses de un total de 11 que negocian con el hotel, lo que representa un 13.3%.

#### **Variable 1** Período release

La tabla 7 muestra el comportamiento de la variable período release entre los tour operadores, se puede apreciar los valores extremos y el promedio de días negociados con cada una de las agencias.

Para la entidad es conveniente concertar la menor cantidad de días posible en que se proteja la habitación reservada por la agencia ante su no confirmación en los términos acordados, es por ello, que en virtud de este beneficio los mejores contratos son los pactados con los 11 tour operadores canadienses en sentido general, con los cuales se regula un mínimo de 3 días, un máximo de 14 y un promedio de 6.75 días en las fechas negociadas, sobresaliendo entre ellos Touram Limited (CN 04) con un mínimo de 2, un máximo de 14 y un promedio de 8.8 días, se hace necesario destacar los convenios pactados con Umbrella Panama (PN 65) y Tui Alemania (AL 01) donde se regula un mínimo de 3 días.

Tabla 7 Periodo release (días)

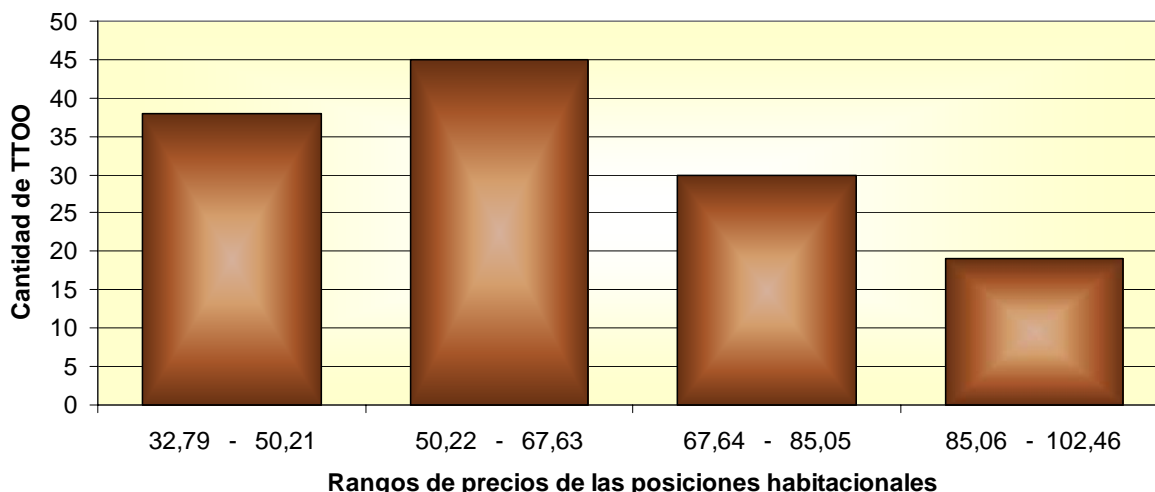
Tour operadores	Mínimo	Máximo	Promedio
AI 01	3	21	11
AL 03, AL 25, AL 30 , AI 66, AL 93, HL 60, HL 69, PN 39, PN 40, PN 53, PN 75, MX 01, MX 17, MX 63, MX 80, MX 81, UK 05, UK 07, UK 95, UK H4, UK K9	0	0	0
IT 05	7	14	10
IT 06, IT 37, ITF2, MX 35,	7	14	10.5
PN 65	3	14	7.33
CN 04	2	14	8.8
CN 10, CN 16, CN 22, CN 27, CN 30, CN 46, CN 47, CN 48, CN 49, CN B2	3	14	6.75
UK 06	7	14	9
UK 38, UK 41, UK 42, UK 98	7	21	11.38
UK 67	7	21	9.63

Fuente: Elaboración propia

**Variable 2 Precios netos por pax por noche en las posiciones habitacionales**

La figura 1 muestra los rangos de los precios de las cuatro posiciones habitacionales que definen los tour operadores, las fechas y las tarifas específicas para cada tour operador no se ilustran debido a la amplitud de la información, sólo se ha concebido la cantidad de agencias por cada uno de los rangos, los precios de interés para la entidad serán comentados por la importancia que revisten, las tarifas negociadas en las diferentes monedas fueron convertidas tomando como base al peso convertible cubano, la tasa de cambio utilizada es la que se estipula en la Política Comercial del Grupo Cubanacán por la cual se rigen los contratos (Ver anexo 9).

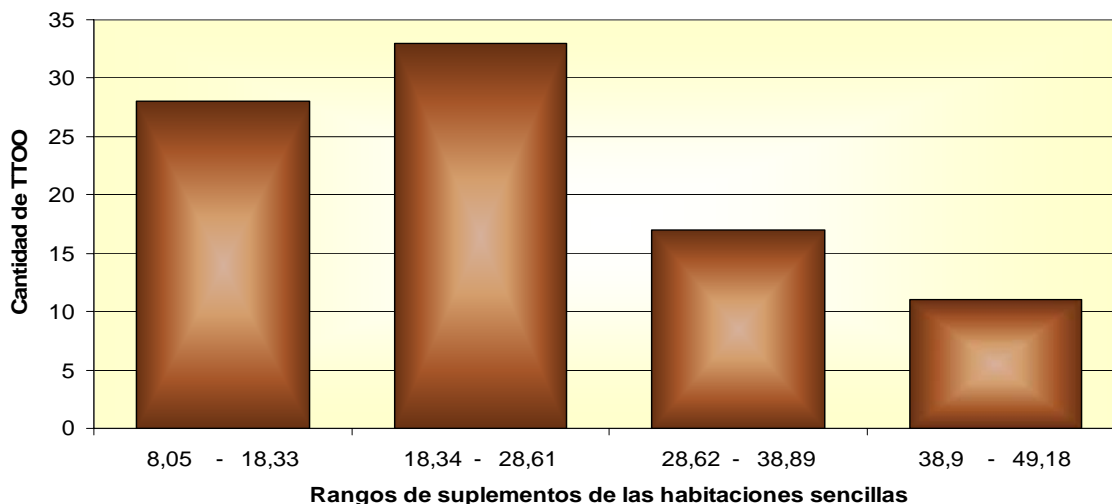
En el primer rango se encuentran ubicadas las 38 agencias que pactan las tarifas menores (al menos en uno de los intervalos de tiempo que se negocia) distinguiéndose los valores mínimos de 32.79 CUC para la primera posición en los contratos pactados con los tour operadores Touram Limited (CN 04) y Thomas Cook North America (CN 10) y 33.33 CUC para la misma posición en las agencias inglesas Cubanacan (UK 98), Holidays Place (UK 42) y Havanatur (UK 38).



**Figura 1 Rangos de precios de las posiciones habitacionales negociadas con los tour operadores. Fuente:** Elaboración propia

En el cuarto cuadrante se encuentran los 19 tour operadores que pactan las mejores tarifas para el hotel (al menos en uno de los intervalos de tiempo que se negocia), se distingue un máximo de 102.46 CUC estipulado para la cuarta posición por todas las agencias canadienses a excepción de Hola Sun/ Caribe Sol (CN 27) que regula la tarifa máxima de 94.26 CUC para la posición, otra tarifa de interés en el rango es 98.36 CUC estipulada por diez agencias canadienses para la segunda y tercera posición a excepción de Hola Sun/ Caribe Sol (CN 27) que negocia un precio máximo de 90.16 CUC. Las restantes ocho agencias que negocian sus tarifas en el rango pertenecen al mercado inglés, para la cuarta posición se estipula el máximo valor negociado, el tour operador Kuoni Travel (UK 06) regula el precio de 90 CUC; Captivating Cuba (UK 95), Cubaism LTD (UK H4), Best at Travel (UK 07) y San Cristóbal (UKK9) contratan la tarifa superior de 89.81 CUC y Cubanacán (UK 98), Holidays Place (UK 42) y Havanatur (UK 38) negocian una tarifa máxima de 88.33 CUC.

La figura 2 ilustra los rangos de precios de los suplementos de las habitaciones sencillas en las posiciones que se regulan, solamente se han plasmado las tarifas fundamentales de suplementos pactados y la cantidad de tour operadores debido a la amplitud de la información.

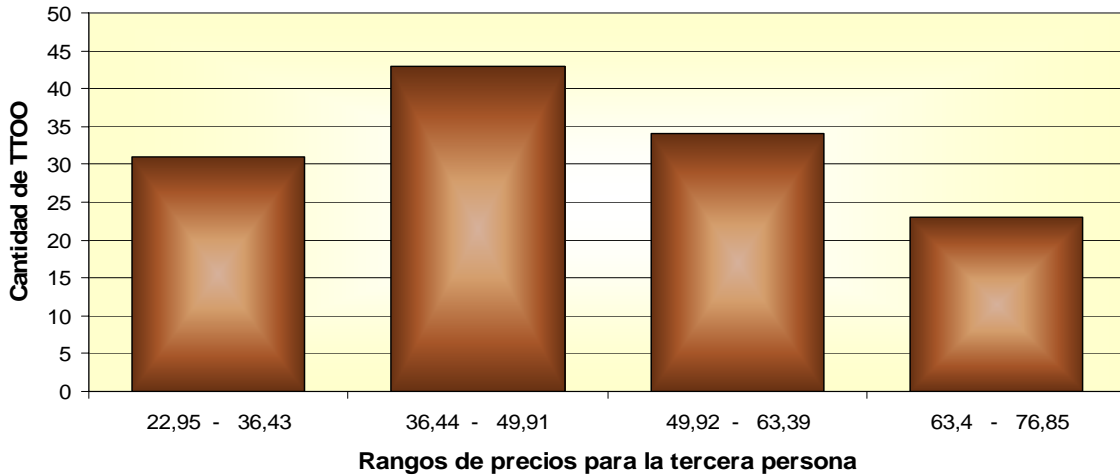


**Figura 2 Rangos de suplementos de las habitaciones sencillas negociados con los tour operadores. Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en el primer rango se distinguen 28 agencias que regulan las tarifas de suplemento menores (al menos en uno de los periodos pactados), el menor suplemento negociado es de 8.05 CUC perteneciente a las agencias alemanas Cubanacán Internacional (AL30), Tour Com GmbH (AL66) y Aventoura (AL93) para la habitación sencilla de la tercera posición, otra tarifa desfavorable es la pactada con Kuoni Travel de 8.33 CUC para las habitaciones sencillas de la segunda y tercera posición. Los suplementos que representan un mayor beneficio para la entidad son los negociados en el último cuadrante de la figura perteneciente a los 11 tour operadores canadienses, donde se estipula una tarifa máxima de 49.18 CUC en la tercera posición, mientras que en la habitación sencilla de la cuarta posición regulan este suplemento solamente 8 agencias canadienses con excepción de Thomas Cook North America (CN10), Conquest (CN22) y Varaplaya (CN27) que establecen un máximo de 32.79 CUC.

La figura 3 muestra los rangos de las tarifas pactadas referentes a la tercera persona adulta en las posiciones habitacionales. Solamente se ilustran los valores más significativos y la cantidad de tour operadores que negocian sus tarifas en cada uno de los rangos por la amplitud de la información.





**Figura 3 Rangos de precios para la tercera persona adulta negociados con los tour operadores. Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar 31 tour operadores estipulan las tarifas pertenecientes al primer rango, el valor mínimo negociado es de 22.95 CUC con las agencias canadienses Touram Limited (CN04) y Thomas Cook North America (CN10) para la primera posición, otra tarifa desfavorable es 23.33 CUC regulada con la agencia inglesa Havanatur (UK38) para la primera posición. Los precios favorables para el hotel corresponden al último rango donde se distinguen 23 tour operadores (11 agencias canadienses, 11 agencias inglesas y Tui Alemania (AL01), se negocia una tarifa máxima de 76.85 CUC con los tour operadores ingleses Captivating Cuba (UK95), Cubaism (UKH4), Best at Travel (UK07) y San Cristóbal (UKK9) para la cuarta posición, un valor significativo es la tarifa 76.67 CUC regulada con la agencia inglesa Kuoni Travel (UK06) para la misma posición.

Para el hotel es conveniente concertar tarifas altas en cada una de las variantes anteriormente mencionadas, o sea, en las posiciones habitacionales, en los suplementos de las habitaciones sencillas y en el precio de la habitación para la tercera persona adulta, en este sentido, los contratos que representan un mayor beneficio para la entidad son los negociados con los 11 tour operadores canadienses, regulando sus tarifas máximas en el cuarto cuadrante para cada una de las variantes.

**Variable 3 Facilidades exigidas por los tour operadores en las posiciones habitacionales**

**Tabla 8 Tour operadores que exigen facilidades extras en las posiciones habitacionales**

Posición	Cantidad de TTOO	Cantidad x mercado	%
P1	21	1 AL, 11CN, 9 UK	46.67
P2	21	1 AL, 11CN, 9 UK	46.67
P3	22	2 AL, 11CN, 9UK	48.89
P4	21	1 AL, 11 CN, 9 UK	46.67

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 8 la variable tiene una distribución bastante equitativa en las diferentes categorías habitacionales, como máximo 22 tour operadores exigen facilidades adicionales al menos en una de las cuatro posiciones habitacionales lo cual representa un 48.89%, mientras que el 51.11% se acogen a las características presente en la estructura de alojamiento de la entidad hotelera. En el mercado alemán se distinguen Tui (AL 01) regulando facilidades para la tercera y cuarta posición pertenecientes a la sección de la villa y Thomas Cook (AL 03) las exige en las 3 primeras posiciones que se definen. En el mercado inglés 9 tour operadores negocian facilidades en las 4 posiciones con excepción de Havana Holdings (UK 05) y Kuoni Travel (UK 06), por su parte en el mercado canadiense todas las agencias demandan facilidades en las 4 posiciones.

**Variable 4 Cupos habitacionales contratados por temporadas**

Los cupos habitacionales son pactados por temporadas, o sea, en verano (s) o en invierno (w) por sus siglas en inglés. Se regulan para cada posición una de las tres variantes ilustradas en la tabla 9, es decir, se establece una cuantía, los cupos son pactados a solicitud o no se regula cupos en la posición debido a que la agencia no comercializa la misma. Aproximadamente el 40% del total de tour operadores estipulan una determinada cuantía al menos en una de las posiciones habitacionales. Para la entidad turística resulta beneficioso pactar la mayor cantidad posible de cupos en la temporada debido a que ello contribuye a elevar la futura ocupación del hotel y representa un incremento en los ingresos por este concepto. En este sentido el estudio se centra en delimitar aquellos tour operadores que contratan una mayor

**Tabla 9 Variantes de cupos habitacionales negociadas con los tour operadores**

Posición	Cantidad de Tour Operadores					
	Cupos fijos	%	Cupos alternativos	%	No regulan cupos	%
P1W	16	35.56	26	57.78	3	6.67
P1S	16	35.56	26	57.78	3	6.67
P2W	15	33.33	14	31.11	16	35.56
P2S	15	33.33	14	31.11	16	35.56
P3W	17	37.78	26	57.78	2	4.44
P3S	17	37.78	26	57.78	2	4.44
P4W	14	31.11	11	24.44	20	44.44
P4S	14	31.11	11	24.44	20	44.44

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10 Resumen de la cantidad de cupos pactados con los tour operadores**

Cantidad de cupos	Tour operadores x mercado	% que representa
1	UK 98	2.2
2	UK 06, CN 27, CN 47	2.2
3	CN 16, CN B2, CN 04, UK 41	8.89
5	PN 65, CN 16, CN B2, CN 22, CN 46, CN 10, CN 30, UK 41, UK 42, UK 67, AL 03	22.22
7	UK 41	2.2
8	AL 01	2.2
10	IT 05, CN 27, CN 47, CN 30, UK 06, UK 41, UK 42, UK 67, AL 03	20
12	UK 41	2.2
15	CN 16, CN 22, CN 46, UK 41, UK 67	11.11
20	AL 03, CN 10, UK 06	6.67
23	AL 01	2.2
25	CN 04, CN 10, CN 27, CN 47, CN B2	11.11
30	CN 04, CN 16, UK 67	6.67
35	CN 04, CN 46, UK 67	6.67
40	CN B2, CN 10, CN 22	6.67
50	CN 27, CN 46, CN 47, UK 41	8.89
58	UK 41	2.2
90	UK 67	2.2

Fuente: Elaboración propia

cantidad de cupos en cada una de las categorías por temporadas. Por la extensión de la información la tabla 10 solamente muestra la cantidad de cupos contratados por los tour operadores, independientemente de la posición y las temporadas, se hará referencia a los convenios que contienen las mejores cifras.

En la primera posición para el invierno los máximos cupos contratados corresponden a las agencias Hola Sun/ Caribe Sol (CN 27), Transat Tours (CN 47), Signature Vacations (CN 46) y Thomas Cook (UK 41) con un total de 50 cupos, para la misma posición en el verano se distinguen First Choice (UK 67) con un máximo de 90 cupos, Thomas Cook (UK 41) con 58 y se ratifican Hola Sun/ Caribe Sol (CN 27), Transat Tours (CN 47) y Signature Vacations (CN 46) con igual cuantía que en el invierno. En la segunda posición para la temporada invernal se destacan Touram Limited (CN 04) con 30 cupos contratados, Thomas Cook North America (CN 10) y Thomas Cook Alemania (AL 03) con 20, mientras que en el verano se distinguen Touram Limited (CN 04) con 35 cupos regulados, se incorpora First Choice (UK 67) con 30 y se mantienen Thomas Cook North America (CN 10) y Thomas Cook Alemania (AL 03) con igual cuantía que en la temporada anterior.

En la tercera posición para las dos temporadas se distinguen las agencias canadienses siguientes: Thomas Cook North America (CN 10) con un máximo de 40 cupos pactados, Signature Vacations (CN 46) con 35 y Hola Sun/ Caribe del Sol (CN 27), Transat Tours (CN 47), Sunwing Vacations (CN B2) y Touram Limited (CN 04) con 25 cupos negociados. En la cuarta posición para el invierno la máxima cuantía pactada es de 23 cupos correspondiente a Tui Alemania (AL 01) seguido por Kuoni Travel (UK 06) en cuyo contrato se regula un máximo 10 cupos, para el verano se ratifican Tui Alemania (AL 01) y Kuoni Travel (UK 06) estipulando iguales cuantías que en el invierno, mientras que se incorpora First Choice (UK 67) con 10 cupos pactados en la temporada para la posición.

#### **Variable 5 Máxima ocupación en las categorías habitacionales**

La tabla 11 muestra la cantidad máxima de personas reguladas en las posiciones habitacionales, la mayoría de las agencias establecen generalmente una cuantía de hasta 3 personas, pudiéndose distinguir por ejemplo 43 tour operadores en la primera posición que representan un 95.56%, un 64.44% para la segunda, un 71.11% en la tercera y un 26.67% en la última posición definida.

**Tabla 11 Resumen de la variable máxima ocupación por posición**

Posición	Cantidad de Tour Operadores							
	0 pax	%	3 pax	%	4 pax	%	5 pax	%
P1	2	4.44	43	95.56	0	0	0	0
P2	16	35.56	29	64.44	0	0	0	0
P3	1	2.22	32	71.11	12	26.67	0	0
P4	22	48.89	12	26.67	10	22.22	1	2.22

**Fuente:** Elaboración propia

Las agencias que no comercializan todas las categorías habitacionales, suelen negociar preferentemente en la sección del hotel la primera posición mientras que en la villa se regula la tercera posición. Representan un mayor beneficio para la entidad los tour operadores que negocian un máximo de 4 y 5 personas por habitación, en este sentido los 11 tour operadores canadienses y Tui Alemania (AL 01) establecen un máximo de 4 personas para la tercera posición, mientras que en la cuarta posición se distinguen con igual cuantía 10 agencias canadienses con excepción de Conquest (CN22) que establece un máximo de 5 personas.

### **Variable 6 Reducción del precio de la habitación para los niños**

Los tour operadores definen indistintamente los conceptos de niños a los cuales se les aplicará la tarifa de reducción negociada. Algunas agencias solamente establecen un único concepto pero se suele regular hasta dos conceptos como máximo en los convenios revisados. La figura 4 ilustra el total de conceptos de niños definidos por los tour operadores independientemente si comparten o no la habitación con los adultos, donde se puede apreciar que 42 agencias de un total de 45 definen el concepto de 0-12 años, lo cual representa un 93.33%. Existe una distancia significativa entre la cantidad de agencias que estipulan los restantes conceptos respecto a este primero.

Para la entidad resulta conveniente contratar reducciones pequeñas en su valor en cada una de las posiciones habitacionales con el máximo de niños posible compartiendo habitación con adultos, es por ello, que el estudio se proyecta en delimitar cuáles son los contratos que contienen tales características.

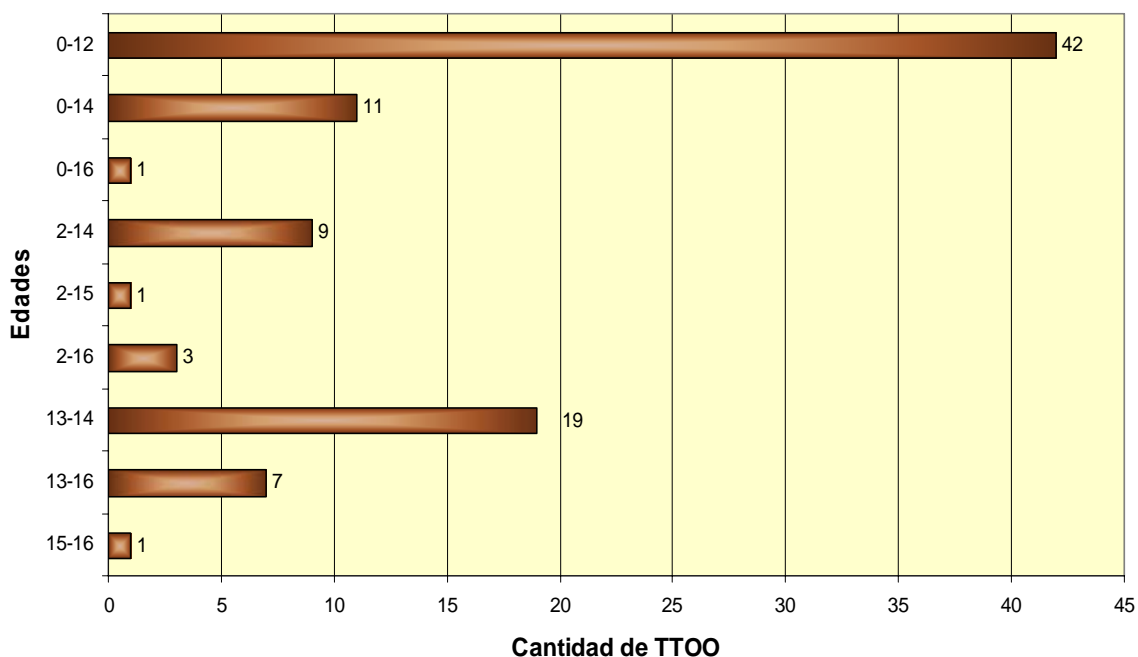


Figura 4 Conceptos de niño definidos por los tour operadores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Cantidad de tour operadores que negocian la variable reducción para niños compartiendo habitación con adultos en la sección del hotel

Edad	Reducción en P1 (%)				Cantidad de niños en P1			Reducción en P2 (%)				Cantidad de niños en P2		
	0	10	50	100	0	1	2	0	10	50	100	0	1	2
0-12	2			40	2	6	34	17			25	17		25
2-14				1		1					1			1
2-15		1				1			1				1	
13-14			19			1	18			19			1	18
13-16	2		5		2	2	3	5		2		5		2
15-16			1				1			1				1
total	4	1	25	41	4	11	56	22	1	22	26	22	2	47

Fuente: Elaboración propia

Las tablas 12 y 13 muestran para cada posición el por ciento de reducción y la cantidad de niños compartiendo habitación con adultos negociados con los tour operadores. El mínimo valor contratado en la sección del hotel de acuerdo a la tabla 12 es el 10% de reducción en el concepto de 2-15 años definido por Thomas Cook Alemania (AL 03) para las dos posiciones donde se regula la cantidad de un niño, además otra cifra significativa lo constituye el 50% de reducción en el concepto de 13-14 años regulada para las dos posiciones por los 11 tour operadores canadienses y 8 ingleses a excepción de Thomas Cook (UK 41) que establece igual reducción en el concepto de 15-16 años, Holidays Place (UK 42) y First Choice (UK 67) la regulan en el rango de edades de 13-16 años conjuntamente con las agencias italianas Condor (IT 06), Havanatur Italia (IT 37) y Brixia Viaggi (IT F2), estas últimas solamente estipulan la reducción para la primera posición.

**Tabla 13 Cantidad de tour operadores que negocian la variable reducción para niños compartiendo habitación con adultos en la sección de la villa**

Edad	Reducción en P3 (%)				Cantidad de niños en P3			Reducción en P4 (%)			Cantidad de niños en P4			
	0	10	50	100	0	1	2	0	50	100	0	1	2	3
0-12	3		1	38	3	4	35	21		21	21		20	1
2-14				1			1			1			1	
2-15		1				1		1			1			
13-14			19			1	18		19			1	17	1
13-16			6	1		2	5	4	3		4		3	
15-16			1				1		1				1	
total	3	1	27	40	3	8	60	26	23	22	26	1	42	2

**Fuente:** Elaboración propia

En la sección de la villa de acuerdo a la tabla 13 se distingue una reducción mínima del 10% en la tercera posición para el concepto de 2-15 años estipulado por la agencia alemana Thomas Cook (AL 03) para la cantidad de un niño, la segunda cuantía de relevancia para la entidad es el 50% de reducción negociada con la agencia italiana Condor (IT 06) en la tercera posición para el concepto de 0-12 años con una cantidad máxima de 2 niños, la misma tarifa de reducción con igual cantidad de niños se pacta para las dos posiciones en el concepto de 13-14 años con las 11

agencias canadienses (sobresaliendo Conquest (CN 22) regulando 3 niños en la cuarta posición) y 8 agencias inglesas a excepción de Thomas Cook (UK 41) que negocia la reducción en el rango de 15-16 años, Holidays Place (UK 42) y First Choice (UK 67) regulan igual reducción en el rango de 13-16 años conjuntamente con Tui Alemania (AL 01), mientras los tour operadores italianos Press Tours (IT 05), Havanatur Italia (IT 37) y Brixia Viaggi (IT F2) solamente establecen la reducción en la tercera posición para el mismo rango de edades .

**Reducción para niños en habitación separada de los adultos**

Las tablas 14 y 15 muestran los por cientos de reducción y la cantidad de niños en habitación separada de los adultos que regulan las agencias en la sección del hotel y en la sección de la villa. Resulta conveniente para la entidad concertar reducciones pequeñas en su valor con un máximo de niños en la habitación, en este sentido, el estudio se enfoca en delimitar los convenios pactados que contengan tales características.

**Tabla 14 Cantidad de tour operadores que negocian la variable reducción para niños en habitación separada de los adultos en la sección del hotel**

Edad	Reducción en P1 (%)			Cantidad de niños en P1		Reducción en P2 (%)			Cantidad de niños en P2	
	0	30	50	0	2	0	30	50	0	2
0-12			10		10	5		5	5	5
0-16	1			1		1			1	
2-14		8			8		8			8
2-16		3			3		3			3
0-14			11		11			11		11
total	1	11	21	1	32	6	11	16	6	27

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 14 el mínimo valor que se estipula en los contratos en la sección del hotel es el 30% de reducción del precio de la habitación correspondiente a los 11 tour operadores ingleses para las dos posiciones, en cuyos convenios se regula una cantidad máxima de 2 niños, las agencias First Choice (UK 67), Thomas Cook (UK 41) y Holidays Place (UK 42) definen igual reducción en el



rango de 2-16 años, mientras los 8 restantes tour operadores pertenecientes a Inglaterra la regulan en el concepto de 2-14 años.

**Tabla 15 Cantidad de tour operadores que negocian la variable reducción para niños en habitación separada de los adultos en la sección de la villa**

Edad	Reducción en P3 (%)		Cantidad de niños en P3		Reducción en P4 (%)			Cantidad de niños en P4		
	30	50	2	3	0	30	50	0	2	3
0-12		10	10		10			10		
0-16	1			1		1				1
2-14	8		8			8			8	
2-16	3		3			3			3	
0-14		11	11				11		10	3
Total	12	21	32	1	10	12	11	10	21	4

**Fuente:** Elaboración propia

En la sección de la villa de acuerdo a la tabla 15 el mínimo valor concertado es el 30% de reducción correspondiente a las 11 agencias inglesas para los conceptos de 2-14 y 2-16 años definidos de igual forma que en la sección del hotel con una cantidad máxima de 2 niños, se distingue con la misma tarifa de reducción el convenio pactado con el tour operador alemán Tui (AL 01) al regular un máximo de 3 niños en las dos posiciones de esta sección para el concepto de 0-16 años.

**Variable 7 Descuento por reservas tempranas (Oferta EBB)**

Es una oferta característica del mercado alemán, canadiense e inglés que surge con el objetivo de estimular las ventas. La tabla 16 ilustra la cuantía de reducción por pax por noche negociada con los tour operadores, las tarifas fueron expresadas en CUC en virtud de establecer la comparación en una única moneda, las condiciones que exige esta variable no fueron plasmadas en la tabla debido a que se hará referencia cuando el tour operador estipule dos reducciones diferentes en las fechas negociadas. Solamente el 40% de los tour operadores negocian la oferta con la entidad para la cual resulta beneficioso concertar reducciones pequeñas en su valor y es en este sentido que se proyecta el estudio.

**Tabla 16 Tarifas de reducción pactadas para la oferta EBB (CUC)**

Reducción	AL	CN	UK	%
4.1		1		2.22
8.33			1	2.22
11.49			1	2.22
14.94	1			2.22
16.39		3		6.67
16.67			1	2.22
19.54	1			2.22
24.59		6		13.33
31.15		2		4.44
50			1	2.22
total	2	12	4	39.98

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 16 los mejores contratos atendiendo a esta variable son los pactados con la agencia canadiense Signature Vacations (CN 46) que regula una reducción de 4.1 CUC x pax, Thomas Cook Inglaterra (UK 41) negocia la tarifa de 8.33 CUC, First Choice (UK 67) establece una reducción de 11.49 CUC y Thomas Cook Alemania (AL 03) regula una tarifa de reducción de 14.94 CUC por pax en la oferta, además se evidencia que existe un total de 12 agencias canadienses que negocian la oferta cuando en realidad solamente 10 tour operadores la definen, esto se debe a que Signature Vacations (CN 46) establece reducción para dos periodos de tiempo regulando para el segundo una cuantía de 24.59 CUC, al igual que Hola Sun/ Caribe del Sol (CN 27) en cuyo contrato se negocia una reducción de 31.15 CUC y 24.59 CUC para el primer y segundo periodo respectivamente.

### **Variable 8 Suplemento en la oferta de navidad**

La tabla 17 muestra los suplementos que se estipulan con los tour operadores para las festividades en los días de navidad, el 82.2% regulan suplementos a excepción de 4 agencias alemanas (Palmisol, Cubanacán Internacional, Tour Com GmbH y Aventoura), 2 agencias holandesas (Transisco internacional y Cuba Incentives) y 2 agencias inglesas (Havana Holdings y Kuoni Travel). Para la entidad es conveniente

concertar altas tarifas de suplementos, es por ello, que el estudio se enfoca en identificar los contratos que contienen los mejores suplementos negociados.

**Tabla 17 Suplementos en la oferta de navidad (CUC)**

Suplemento	AL	HL	ITA	PN	MX	CN	UK	%
0	4	2					2	17.78
14.82				5	5			22.22
17.24					1			2.22
18.39			3					6.67
18.52			1				4	11.11
18.85						11		24.44
20							5	11.11
34.48	2							4.44
total	6	2	4	5	6	11	11	100

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 17 dos tour operadores alemanes Tui (AL 01) y Thomas Cook (AL 03) negocian un suplemento máximo de 34.48 CUC por persona para la oferta, se distinguen además, negociando una tarifa de 20 CUC cinco agencias inglesas (Havanatur, Thomas Cook, Holidays Place, First Choice y Cubanacan) y los 11 tour operadores canadienses que regulan una tarifa de suplemento de 18.85 CUC por persona para la oferta.

**Variable 9 Suplemento en la oferta de fin de año**

La tabla 18 muestra los suplementos que se negocia en los contratos para las festividades de fin de año, se puede apreciar que no se regulan suplementos con 4 agencias alemanas (Palmisol, Cubanacán Internacional, Tour Com Gmbh y Aventoura), con las 2 agencias holandesas (Transisco Internacional y Cuba Incentives) y 2 agencias inglesas (Havana Holdings y Kuoni Travel). Para la entidad resulta favorable concertar altos suplementos en esta oferta, en este sentido se destacan los convenios efectuados con los tour operadores alemanas Thomas Cook (AL 03) y Tui (AL 01) donde se regula un suplemento de 34.48 CUC por persona, seguido por las agencias inglesas Cubanacan (UK98), First Choice (UK 67), Havanatur (UK38), Holiday Place (UK42) y Thomas Cook (UK41) con los cuales se negocia una tarifa de suplemento de 20 CUC, mientras en los contratos con los 11

tour operadores canadienses se registra un suplemento de 18.85 CUC por persona adulta para la oferta.

**Tabla 18 Suplementos en la oferta fin de año (CUC)**

Suplemento	AL	HL	ITA	PN	MX	CN	UK	%
0	4	2					2	17.78
14.82				5	5			22.22
17.24					1			2.22
18.39			3					6.67
18.52			1				4	11.11
18.85						11		24.44
20							5	11.11
34.48	2							4.44
total	6	2	4	5	6	11	11	100

Fuente: Elaboración propia

**Variable 10 Oferta relacionada con la política de Grupo**

Esta es una oferta característica de los mercados canadiense e inglés como se ilustra en la tabla siguiente, la oferta regula una persona libre de pago cumplido el concepto de grupo definido. Para la entidad es conveniente negociar conceptos de grupo donde se establezca la mayor cantidad de personas, en este sentido de acuerdo a la tabla 19 los mejores convenios registrados en el verano pertenecen a los tour operadores canadienses los cuales negocian un concepto de 20 personas, para el invierno se ratifican las agencias canadienses conjuntamente con la agencia inglesa Thomas Cook (UK 41) regulando una cantidad máxima de 20 personas. Es necesario aclarar que las agencias canadienses estipulan 2 conceptos de grupos para cada temporada debido a que negocian la oferta en 2 periodos de tiempo.

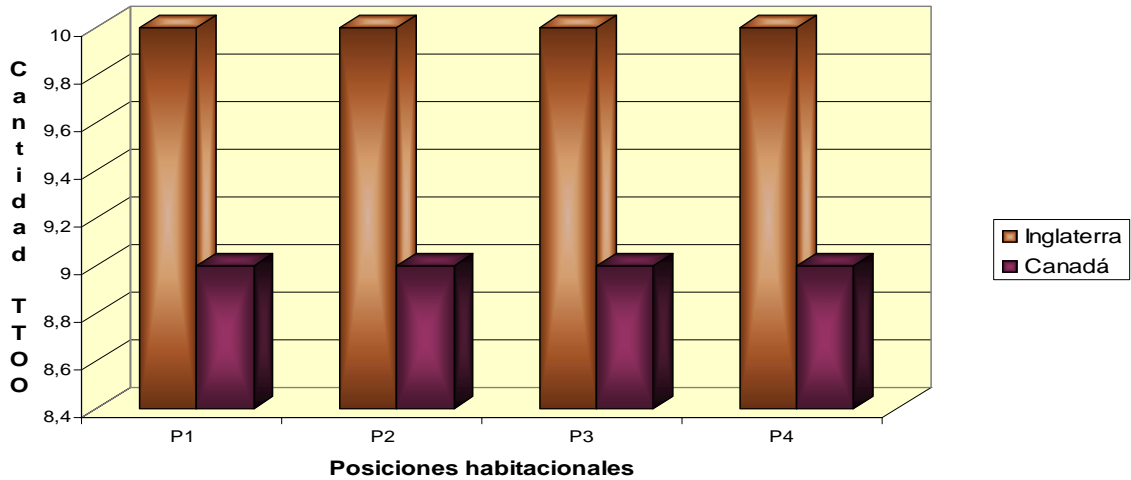
**Tabla 19 Concepto de grupo definidos por los tour operadores**

	Cantidad en verano		Cantidad en invierno		
mercado	15	20	15	17	20
Canadá	11	11	11		11
Inglaterra	10		1	8	1
total	21	11	12	8	12

Fuente: Elaboración propia

**Variable 11 Facilidades de la oferta de luna de miel**

En la figura 5 se puede apreciar que la oferta es típica de 9 tour operadores canadienses y 10 ingleses, con excepción de la agencia Havana Holdings (UK 05) en el mercado inglés y los tour operadores Conquest (CN 22) y Hola Sun/Caribe Sol (CN 27) en el mercado canadiense, las restantes agencias de estos mercados estipulan la oferta para todas las categorías habitacionales, se regula en los convenios un rango de edad de 15 hasta 99 años como condición indispensable. Para la entidad es conveniente concertar con los tour operadores esta oferta debido a que la misma contribuye a elevar el índice de repitencia, la mayoría de las personas que se hospedan en el hotel por este concepto suelen reservar la misma habitación para temporadas futuras, además el hotel cuenta con un paquete de bodas bien diseñado con certificación internacional para aquellos clientes que deseen casarse en la entidad.

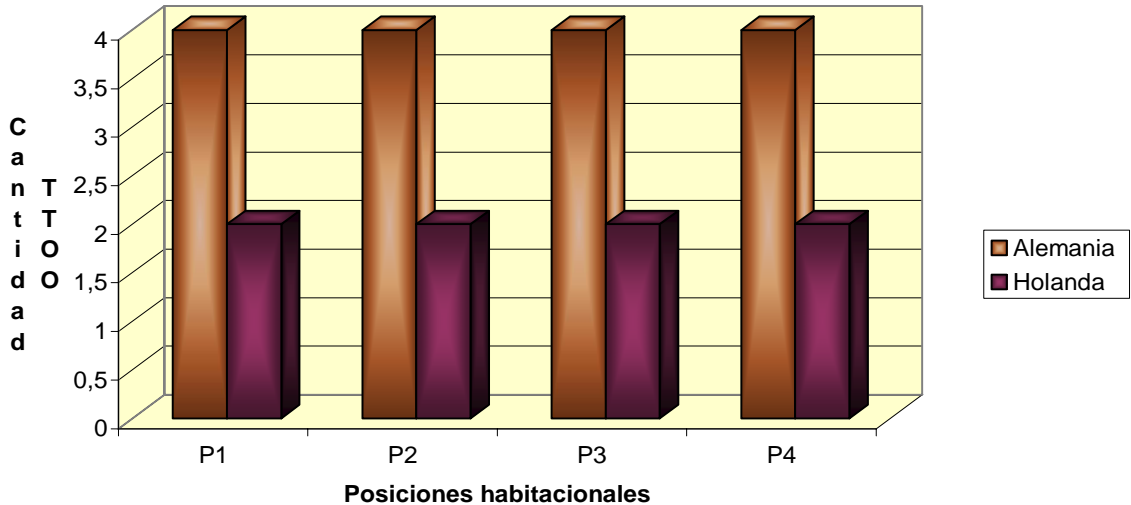


**Figura 5 Cantidad de tour operadores que definen la oferta de luna de miel en las posiciones habitacionales. Fuente:** Elaboración propia

**Variable 12 Oferta relacionada con la estancia superior a las 7 noches**

Es una oferta típica de algunas agencias procedentes del mercado alemán y holandés. La figura 6 ilustra la cantidad de agencias que regulan esta oferta por mercados, se estipula una reducción de un 5% del precio de la habitación cumplido el término de 7 noches pernoctadas. Las agencias alemanas que definen esta oferta son las siguientes Palmisol (AL 25), Cubanacán Internacional (AL 30), Tour Com GmbH (AL 66) y Aventoura (AL 93), mientras los tour operadores holandeses que se

distinguen son Transisco internacional (HL 60) y Cuba Incentives (HL 69) estableciendo la oferta en todas las posiciones habitacionales. Para la entidad es conveniente concertar esta oferta con los tour operadores y pactar el menor porcentaje de reducción posible, debido a que la misma garantiza una mayor estancia de los clientes y por ende un mayor nivel de ingresos para la entidad.



**Figura 6 Tour operadores que negocian la oferta relacionada con la estancia de 7 noches pernctadas. Fuente:** Elaboración propia

**Oferta especial de reducción de los precios netos por pax de las posiciones habitaciones**

La oferta es característica de los tour operadores canadienses e ingleses, regula una disminución del precio de la habitación en el periodo que se define cumplido ciertos términos que se acuerdan. Para la entidad es conveniente concertar reducciones pequeñas en su valor. No fue posible analizar la oferta debido a que solo se contaba con la información referente a las reducciones en cada una de las posiciones que se negocian en los contratos, pero resulta indispensable conocer además el volumen de clientes que genera cada una de las agencias con la aplicación de la oferta y no se tuvo acceso a esa información, es por ello, que el estudio no pudo delimitar los mejores convenios y esta variable no será considerada en el marco del mismo.

**Resumen de las variables establecidas en el contrato**

El anexo 11 muestra el resultado final de la presente investigación, los contratos negociados con tour operadores que representan un mayor beneficio para la entidad en el periodo de análisis son los que adquieren una mayor puntuación final, dado que el valor máximo en cada una de las variables simboliza a la agencia que negocia la tarifa más favorable. Para establecer el orden de los tour operadores en las variables se siguió el modelo siguiente:

Variable 1 Periodo Release: el orden esta condicionado principalmente por los menores periodos de tiempo negociados con promedios relativamente pequeños, en la variable se identifica la concentración de los tour operadores en 9 grupos diferentes, es por ello, que el valor máximo en el orden es 9.

Variable 2 Precio de las posiciones habitacionales: la variable se analiza a partir de las mayores tarifas pactadas en las categorías habitacionales, los suplementos en las habitaciones sencillas y el precio para la tercera persona adulta, los tour operadores en la variable se concentran en un total de 20 grupos delimitado por las tarifas máximas negociadas, siendo el número 20 el mejor precio contratado.

Variable 3 Facilidades extras en las posiciones habitacionales: por la naturaleza cualitativa de la variable las agencias se concentran en dos grupos, que se definen por la exigencia o no de las facilidades extras en las posiciones habitacionales.

Variable 4 Cupos habitacionales por temporadas: los tour operadores que definen cantidades de cupos habitacionales en las temporadas se concentran en 11 grupos, medido por las cuantías que negocian, el valor 0 corresponde a las agencias que negocian los cupos a solicitud.

Variable 5 Máxima ocupación por posición: el orden en la variable esta condicionado por la cantidad máxima de personas que negocian las agencias para cada una de las posiciones, identificándose 7 grupos en los tour operadores contratados.

Variable 6 Reducción para niños: el comportamiento de la variable se analiza a partir de los por cientos de reducción negociados para niños compartiendo o no habitación con adultos, los tour operadores se concentran en 11 grupos dados los por cientos de reducción pactados.

Variable 7 Descuento por reserva temprana: el orden en la variable esta delimitado por las tarifas de reducción que se pactan, las agencias que definen la variable se concentran en 9 grupos.

Variable 8 Suplemento en la oferta de navidad: el orden de las agencias en la variable se define a partir de las tarifas de suplementos pactadas, los tour operadores en la variable se concentran en 7 grupos.

Variable 9 Suplemento en la oferta de fin de año: el orden de las agencias en la variable se define a partir de las tarifas de suplementos pactadas, se distinguen 7 grupos dadas las tarifas de suplementos negociados.

Variable 10 Oferta política de grupos: el orden en la variable se delimita por el concepto de grupo definido por las agencias que negocian la oferta, se identifican 4 clasificaciones diferentes dado el concepto de grupo que se regula.

Variable 11 Oferta de luna de miel: dada la naturaleza cualitativa de la variable los tour operadores se concentran en dos grupos, si se negocia la oferta en las posiciones habitacionales o no.

Variable 12 Oferta estancia más de 7 noches: la oferta es definida por pocos tour operadores, solamente se analiza si las agencias definen o no la oferta.



## CONCLUSIONES

Al finalizar la realización de las tareas de la investigación planificadas, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Existe una base teórico-conceptual y empírica sobre la contratación de las entidades hoteleras y los tour operadores extranjeros, aunque resulta insuficiente la presencia de estudios enfocados al análisis de los elementos que conforman los contratos, por lo que el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico
2. Los tour operadores en los convenios revisados negocian indistintamente las variables de interés para los clientes, el comportamiento de las variables se encuentra influenciado por las estrategias de comercialización que implementan en el periodo de validez del contrato
3. Existe un total de 12 variables negociadas con las agencias extranjeras para el periodo de análisis, se determinó por su representatividad para la entidad que las variables más importantes eran: periodo release, precio de la habitaciones, reducción para niños y la oferta relacionada con la reserva temprana
4. Se ha comprobado la factibilidad del estudio propuesto de las variables, avalado por los resultados obtenidos a partir de su implementación en 45 contratos negociados con tour operadores procedentes de 7 mercados emisores de flujos turísticos, al identificar los elementos positivos relevantes para la entidad y contribuir de esta forma a diagnosticar los mejores convenios pactados, con lo que se demuestra su utilidad práctica.

## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

1. Realizar estudios similares con futuros contratos que se negocien con tour operadores, considerando el incremento de las variables y por ende la reestructuración del estudio a las mismas
2. Lograr un mayor nivel de acceso a la información manejada por los tour operadores que permitan un mejor análisis de las variables y con ello una aproximación más segura de los resultados a la realidad
3. Crear los mecanismos necesarios con todos los agentes implicados en el proceso de contratación en virtud de lograr un mayor número de evidencias impresas en la entidad
4. Continuar la divulgación de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación lo que contribuirá al mejoramiento del proceso de contratación con tour operadores para el próximo periodo de firma de convenios
5. Utilizar el estudio realizado como material bibliográfico referenciado para estudiantes interesados en el tema y como base para futuras investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arriolla, Grande, M (1996) Diccionario literario del Perú Editorial Brasa, Lima, 2t [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto\\_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf) Consultado en enero del 2009.
2. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2006), "Definición", en Turismo [Actualización: 23 de febrero de 2006], citado en [www.diputados.gob.mx/cesop/](http://www.diputados.gob.mx/cesop/) consultado en enero del 2009.
3. Conceptos fundamentales del turismo (2006) citado en [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto\\_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf) Consultado en enero del 2009.
4. Contrato (2008) citado en "<http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato>" Categorías: [Contratos](#) | [Derecho de obligaciones](#). Consultado en enero del 2009.
5. De la Torre, Padilla, O (1980) Turismo, fenómeno social. Editorial Fondo de Cultura Económica, México en <http://www.diputados.gob.mx/cesop/> consultado en enero del 2009.
6. Definición de turismo (2008), citado en <http://www.oleopolis.com>. Consultado en enero del 2009.
7. Dolan, Robert J (1995) La esencia del Marketing: plan de acción Vol. 2. Editorial Norma, S.A, Colombia pp. 293-295.
8. Economía turística (2008), en <http://www.monografias.com>. Consultado en enero del 2009.
9. Felipe, Gallego, J (2002) Gestión de hoteles: una nueva visión. Editorial Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A, Madrid, España pp. 261-262.
10. Ferré, Trenzano, J. M; Robinat, J. R y Trigo, Arana, G (2000) Enciclopedia de marketing y ventas. Editorial Océano, Barcelona, España pp. 12-13.
11. Francesc, Valls, J (1996) Las claves del mercado turístico: como competir en el nuevo entorno. Editorial Deusto S.A, España pp. 238-243.
12. Hernández, Basso, M (2008) Opciones para el turismo cubano en [http://www.mejor\\_posicionamiento\\_para\\_el\\_turismo\\_cubano/ahora/cu/](http://www.mejor_posicionamiento_para_el_turismo_cubano/ahora/cu/) Consultado en enero del 2009.

13. La actividad turística (2008) citado en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/arroyo\\_a\\_l/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/arroyo_a_l/capitulo2.pdf)  
Consultado en enero del 2009.
14. Leiper y Hunt (1979) "The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourism Industry" Annals of Tourism Research, Vol. 6, Number 4 en <http://www.diputados.gob.mx/cesop/> consultado en enero del 2009.
15. Marketing turístico (2008) citado en <http://www.monografias.com> enviado por Lic. Juan Manuel de la Colina [juanmanueldelacolina@hotmail.com](mailto:juanmanueldelacolina@hotmail.com) consultado en enero del 2009.
16. Marketing turístico: un enfoque digital estratégico integrado citado en <http://www.monografias.com> consultado en enero del 2009.
17. Milio, Balanzá, I; Cabo, Nadal, M (2000) Comercialización de productos y servicios turísticos. Editorial Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A Magallanes, Madrid, España pp. 25-30.
18. Montaner Montejano, J; Antich, Corgos, J y Arcarons, Simón, R (1998) Diccionario de turismo Editorial Síntesis, S.A Valle Hermoso, Madrid, España pp. 111-112, 235, 305- 306, 354, 398- 399.
19. Morley, Olive, L (1990)"What is Tourism? Definitions, Excerpts and Characteristics" The Journal of Tourism Studies, Vol. 1, Number 1 en <http://www.diputados.gob.mx/cesop/> consultado en enero del 2009.
20. Ojeda, Rodríguez, Nancy de la C (2008) Clasificación de contratos citado en <http://lex.uh.cu/Dptos/civil/Derecho%20de%20Contrato/default.htm> consultado en enero del 2009.
21. Quintana, R; Figuerola, M; Chirivella, M; Lima, D; Figueras, M; García, A (2004) Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Editorial Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, Cuba pp. 265-270.
22. Ramírez, Blanco, M (1992) Teoría General del Turismo. Editorial Diana, México en <http://www.diputados.gob.mx/cesop/> consultado en enero del 2009.
23. Sard, Bauza, M (2008) El mercado de los tour operadores: implicaciones de un análisis de los precios de los paquetes turísticos para el turismo alemán y británico en Baleares tesis doctoral en

<http://ibdigital.uib.es/gsd/collect/tesisUIB/index/assoc/HASH15e1.dir/doc.pdf>.

Consultado en abril del 2009

24. Soler Grillo, O (2004) El turismo en Cuba: economía y estrategia sociopolítica. Ediciones Balcón, La Habana, Cuba pp. 115-118.

## Anexos

**Anexo 1** Variables incontrolables. **Fuente:** elaboración propia basado en Milio Balanzá y Cabo Nadal (2000) p.26

Variables incontrolables	Situaciones posibles
Políticas	Estabilidad política de los países, guerras, controles de precios, aplicación de la legislación propia, actuaciones de grupos extremistas, terroristas, xenófobos...
Económicas	Inflación, devaluaciones o apreciaciones de la moneda, impuestos, crisis económicas...
Tecnológicas	Centrales de reserva, programas informáticos, tecnologías de producción, instrumentos novedosos...
Sociales	Estructura de la población, tasas de mortalidad y natalidad, distribución geográfica epidemias...
Culturales	Estilos de vida, culto al cuerpo, apreciación de la ecología, hábitos de compra, distribución del tiempo libre...
Climatológicas	Gota fría, inundaciones, huracanes, terremotos, actividad volcánica...
Laborales	Tipos de contratos, huelgas, horas de trabajo...

**Anexo 2** Variables controlables. **Fuente:** elaboración propia basado en Milio Balanzá y Cabo Nadal (2000) p.26

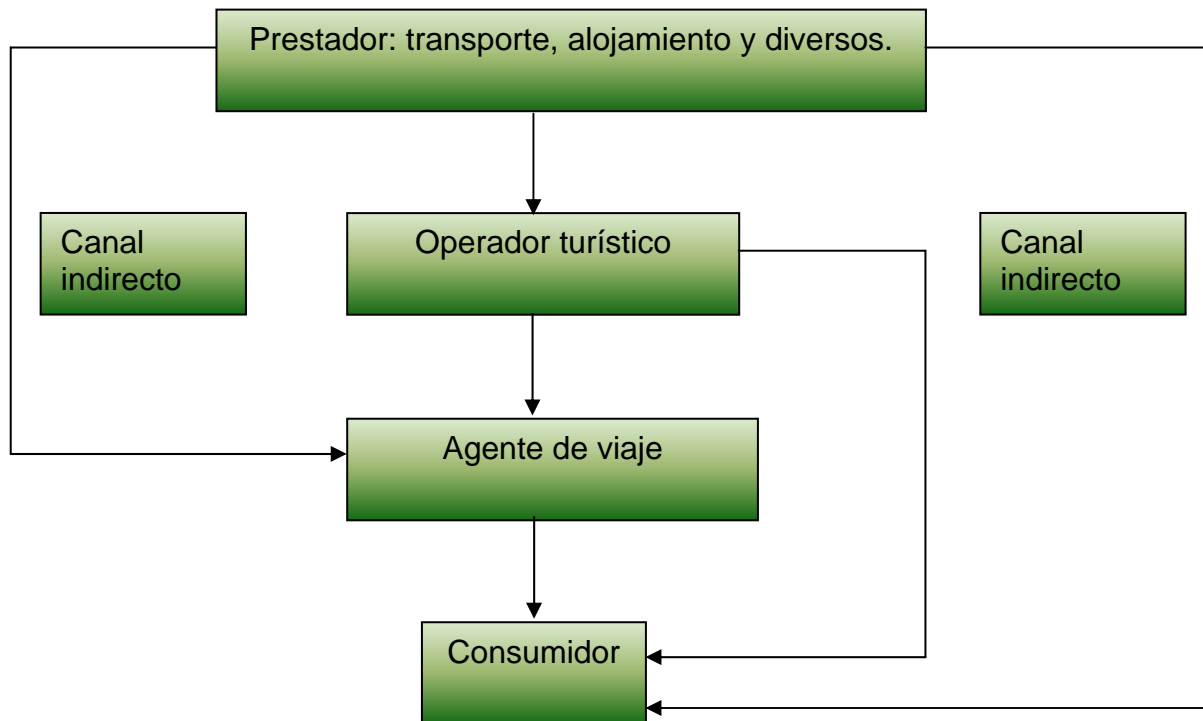
Variables controlables	Situaciones posibles
Producto	Entraña todas las decisiones correspondientes al producto o servicio, sus características y condicionantes.
Precio	Corresponde a las diferentes políticas que suelen adoptar las empresas respecto a los precios productos/servicios, condiciones de pago, descuentos.
Comunicación	Son todas las decisiones respecto a los métodos que se utilizarán para emitir mensajes al exterior e interior de la empresa y para proyectar la imagen del establecimiento.
Comercialización y ventas	Incluye los diferentes canales a través de los cuales se comercializarán y distribuirán los productos de la empresa, así como las condiciones de venta.

**Anexo 3** Proyecciones de llegadas de turistas a Cuba por principales mercados emisores. **Fuente:** Panorama Turístico Mundial: Perspectivas hasta el 2020. Paquete informativo 3. OMT, Turismo. Julio 2000

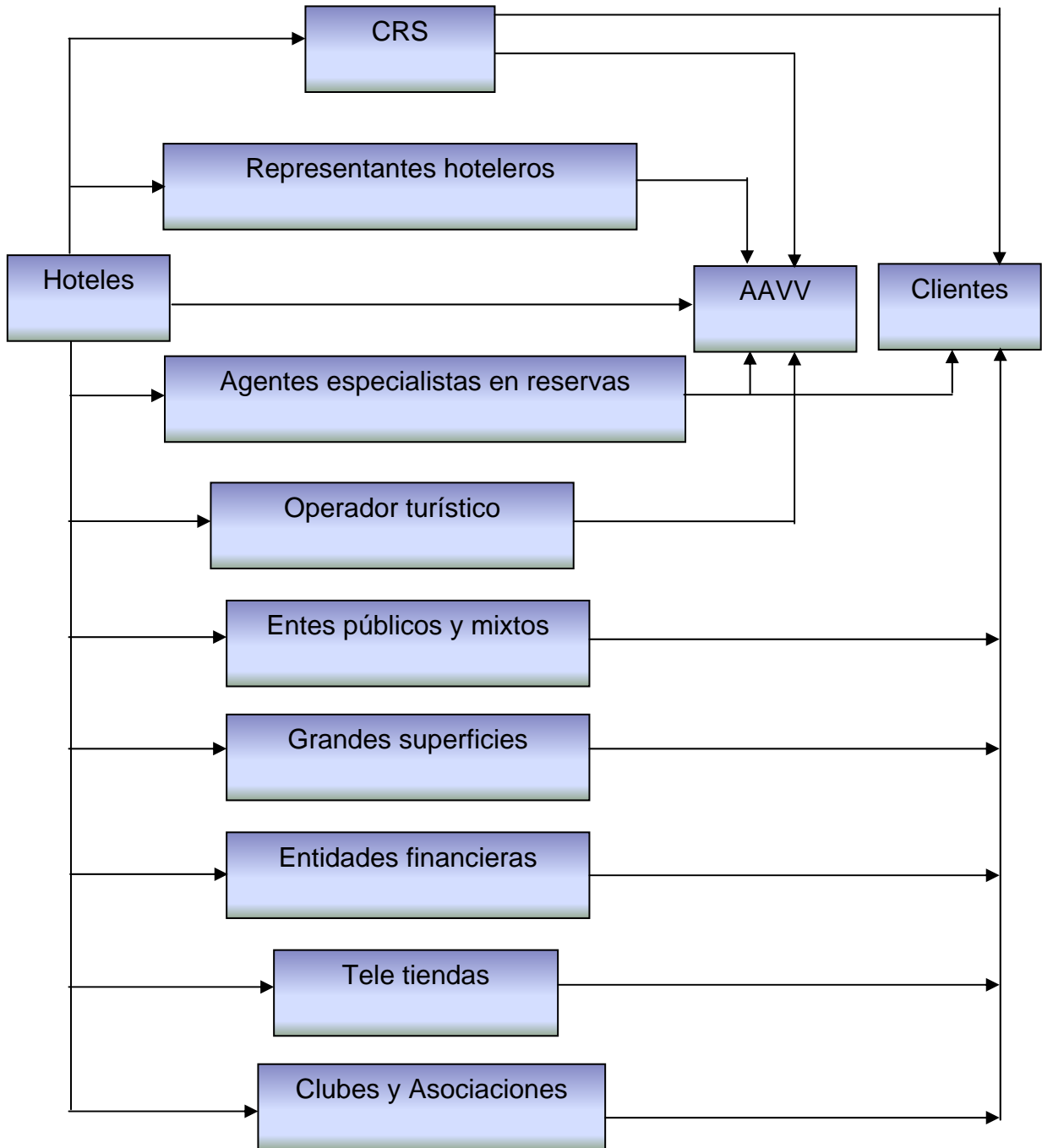
Mercados emisores	Datos registrados	Proyecciones a Cuba		Tasa de crecimiento medio anual (%)	
		1995	2010	2020	2000-2010
EE.UU.	20.672	573.199	2.318.909	30	15
Italia	114.767	498.361	737.696	8.0	4.0
Canadá	143.541	413.998	612.818	6.0	4.0
España	89.501	340.530	504.068	8.0	4.0
Reino U.	19.614	232.934	502.887	10.2	8.0
Alemania	57.487	218.724	323.766	8.0	4.0
Francia	34.332	149.082	220.678	8.0	4.0
México	32.069	122.015	180.612	8.0	4.0
Colombia	21.035	80.033	118.469	8.0	4.0
Argentina	32.583	48.346	64.974	3.0	3.0
Otros	176.399	765.990	1.133.852	8.0	4.0
Total	742.000	3.443.212	6.718.727	9.4	6.9



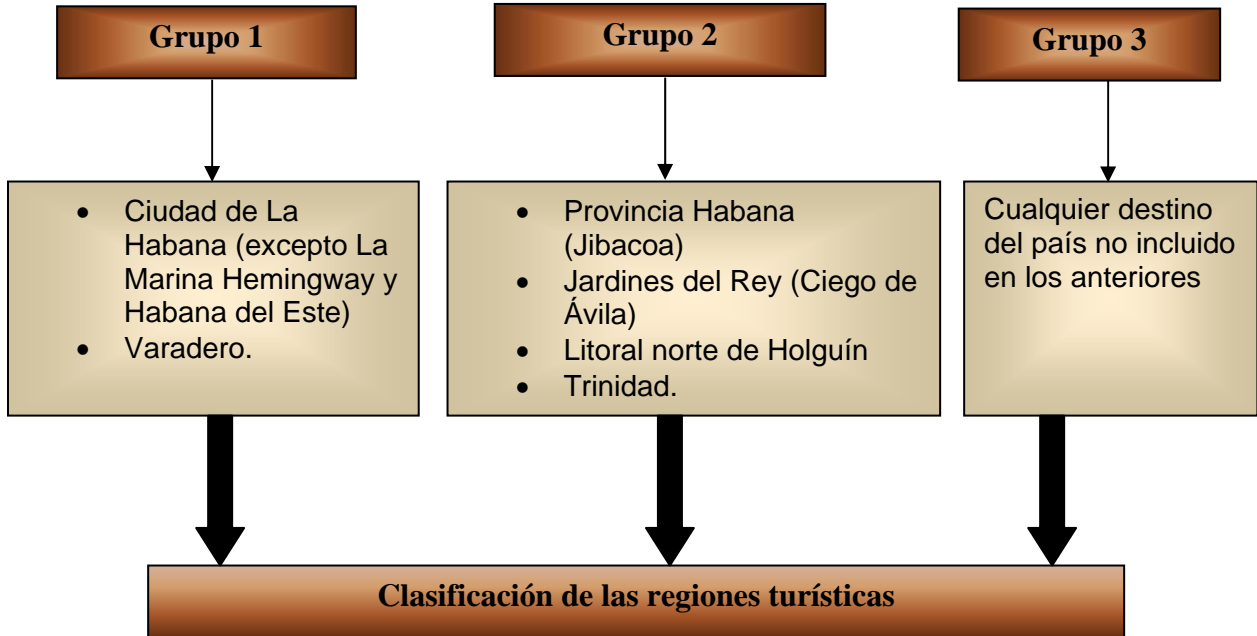
**Anexo 4** Canales de comercialización turística. **Fuente:** Bottomley tomado de Francesc Valls (1996) p. 244



**Anexo 5** Comercialización de Hoteles mediante canales indirectos. **Fuente:**  
Bottomley tomado de Francesc Valls (1996) p. 249



**Anexo 6** Clasificación de regiones turísticas. **Fuente:** elaboración propia



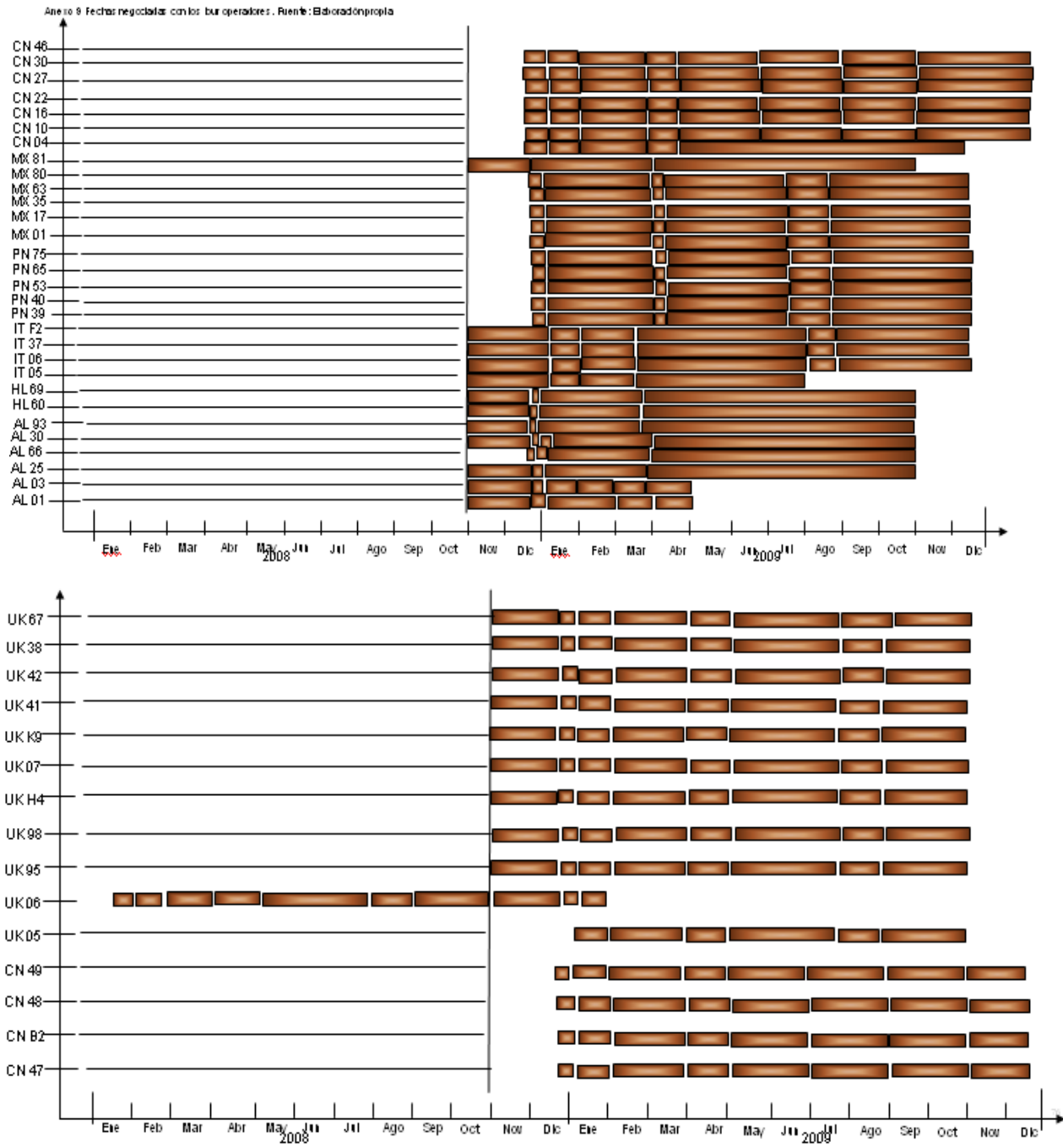
**Anexo 7** Temporadas por mercados. **Fuente:** elaboración propia

Mercado	Alta	Media	Baja
Canadá	22/12-02/01	03/01-31/01	Resto del año
México	22/12-02/01	11/07-31/07	Resto del año
América Latina y el Caribe (excepto Cono Sur)	22/12-02/01	21/07-24/08	Resto del año
Cono Sur (Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil)	22/12-08/02	15/07-31/07	Resto del año
Alemania, Holanda, Suiza, Francia, Bélgica, Austria, Suecia, Luxemburgo, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Lituania, Estonia y Letonia.	22/12-02/01 01/02-15/03	03/01-31/01 15/07-24/08	Resto del año
Reino Unido	22/12-02/01 15/07-24/08		Resto del año
Rusia y países de Europa del Este	22/12-31/03	15/07-24/08	Resto del año
España y Portugal	22/12-02/01 01/08-24/08		Resto del año
Italia Turquía y Grecia	22/12-08/01 25/01-15/03 01/08-24/08		Resto del año
Resto de Europa	22/12-28/02 01/08-24/08		Resto del año
Estados Unidos	22/12-02/01 01/07-31/08		Resto del año
Asia y Oceanía	22/12-28/02		Resto del año

**Anexo 8** Indicativos de los tour operadores por mercados. **Fuente:** elaboración propia

Tour operadores	Mercado	Indicativo
TUI Alemania	Alemania	AL 01
Thomas Cook	Alemania	AL 03
Palmisol	Alemania	AL 25
Tour Com Gmbh	Alemania	AI 66
Cubanacán Internacional	Alemania	AL 30
Aventoura	Alemania	AL 93
Transisco Internacional	Holanda	HL 60
Cuba Incentives	Holanda	HL 69
Press Tours	Italia	IT 05
Condor	Italia	IT 06
Havanatur Italia	Italia	IT 37
Brixia Viaggi	Italia	IT F2
Allways Travel	Panamá	PN 39
Servicios Global	Panamá	PN 40
Cuban Travels	Panamá	PN 53
Umbrella Panamá	Panamá	PN 65
Mondo and Natura	Panamá	PN 75
Viñales Tours	México	MX 01
Taino Tours	México	MX 17
Proturs	México	MX 35
AS Tours	México	MX 63
Viajes Vacacionar	México	MX 80
Hotelbeds Acommodations	México	MX 81
Touram Limited	Canadá	CN 04
Thomas Cook North	Canadá	CN 10
Tours Mont-Royal	Canadá	CN 16
Conquest	Canadá	CN 22
Hola Sun/Caribe Sol	Canadá	CN 27
Varaplaya	Canadá	CN 30
Signature Vacations	Canadá	CN 46
Transat Tours	Canadá	CN 47
Sunwing Vacations	Canadá	CN B2
Solways Holidays	Canadá	CN 48
Sun2 Cuba	Canadá	CN 49
Havana Holdings	Inglaterra	UK 05
Kuoni Travel Ltd	Inglaterra	UK 06
Captivating Cuba LTD	Inglaterra	UK95
Cubanacan	Inglaterra	UK 98
Cubaism LTD	Inglaterra	UK H4
Best at Travel	Inglaterra	UK 07
San Cristobal	Inglaterra	UKK9
Thomas Cook	Inglaterra	UK 41
Holiday Place	Inglaterra	UK 42
Havanatur	Inglaterra	UK 38
First Choice	Inglaterra	UK 67

**Anexo 9** Fechas negociadas con los tour operadores en los contratos. Fuente: Elaboración propia



**Anexo 10** Tasas de cambio referente a un CUC. **Fuente:** Política Comercial del Grupo Cubanacán (2007-2008) impresión Palacio de Convenciones p.23

Moneda		Tasa de cambio
USD	Dólar estadounidense	1.08
CAD	Dólar canadiense	1.22
EURO	Euro	0.87
GBP	Libra esterlina	0.60

**Anexo 11** Resumen de las variables definidas en los contratos con los tour operadores. **Fuente:** Elaboración propia

TTOO	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	Σ
CN 46	8	20	1	9	6	9	9	5	5	4	1	0	77
CN B2	8	20	1	8	6	9	5	5	5	4	1	0	72
CN 04	9	20	1	7	6	9	3	5	5	4	1	0	70
CN 47	8	20	1	9	6	9	2	5	5	4	1	0	70
CN 10	8	18	1	8	6	9	3	5	5	4	1	0	68
CN 16	8	20	1	6	6	9	3	5	5	4	1	0	68
CN 22	8	19	1	8	7	11	0	5	5	4	0	0	68
CN 27	8	17	1	9	6	9	3	5	5	4	0	0	67
CN 30	8	19	1	3	6	9	3	5	5	4	1	0	64
CN 48	8	20	1	0	6	9	5	5	5	4	1	0	64
CN 49	8	20	1	0	6	9	5	5	5	4	1	0	64
UK 41	1	14	1	10	4	10	8	6	6	3	1	0	64
UK 67	2	9	1	11	4	10	7	6	6	0	1	0	57
AL 01	6	8	1	5	5	8	4	7	7	0	0	0	51
UK 42	1	15	1	3	4	10	0	6	6	2	1	0	49
UK 98	1	15	1	1	4	10	0	6	6	2	1	0	47
AL 03	0	6	1	4	3	12	6	7	7	0	0	0	46
UK 38	1	15	1	0	4	10	0	6	6	2	1	0	46
UK95	0	16	1	0	4	10	0	4	4	2	1	0	42
UK H4	0	16	1	0	4	10	0	4	4	2	1	0	42
UK 07	0	16	1	0	4	10	0	4	4	2	1	0	42
UKK9	0	16	1	0	4	10	0	4	4	2	1	0	42
UK 06	5	10	0	4	4	10	1	0	0	1	1	0	36
UK 05	0	11	0	0	4	10	0	0	0	2	0	0	27
IT 05	4	4	0	3	1	5	0	4	4	0	0	0	25
IT F2	3	6	0	0	2	8	0	3	3	0	0	0	25
IT 06	3	5	0	0	2	7	0	3	3	0	0	0	23



IT 37	3	3	0	0	3	6	0	3	3	0	0	0	21
AI 66	0	13	0	0	2	4	0	0	0	0	0	1	20
AL 30	0	12	0	0	2	4	0	0	0	0	0	1	19
AL 93	0	12	0	0	2	4	0	0	0	0	0	1	19
PN 65	7	2	0	2	2	2	0	1	1	0	0	0	17
MX 81	0	7	0	0	2	3	0	2	2	0	0	0	16
HL 69	0	8	0	0	2	4	0	0	0	0	0	1	15
HL 60	0	7	0	0	2	3	0	0	0	0	0	1	13
AL 25	0	7	0	0	1	3	0	0	0	0	0	1	12
MX 35	3	1	0	0	3	1	0	1	1	0	0	0	10
PN 39	0	2	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	8
PN 40	0	2	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	8
PN 53	0	2	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	8
PN 75	0	2	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	8
MX 01	0	1	0	0	3	1	0	1	1	0	0	0	7
MX 17	0	1	0	0	3	1	0	1	1	0	0	0	7
MX 63	0	1	0	0	3	1	0	1	1	0	0	0	7
MX 80	0	1	0	0	3	1	0	1	1	0	0	0	7