

**Universidad de Holguín  
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Turismo**

**Estrategia de comercialización  
del producto turístico cultural  
para el mercado  
norteamericano en la Agencia  
de Viajes Paradiso**



Autor: José Antonio Torres Brizuela

Holguín 2016



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO

---

**Departamento de Turismo**

# **TESIS**

**En opción al título de Máster  
en Gestión Turística**

**Tema: Estrategia de  
comercialización del producto  
turístico cultural para el  
mercado norteamericano en la  
Agencia de Viajes Paradiso**

Autor: José Antonio Torres Brizuela  
Tutora: Rosa Palao Fuentes

Holguín 2016

*Dedicatoria*

*A la memoria de mi madre*

*A mi hijo, eternamente*

*A mi tesoro, mi Rosa, mi amor*

## *Agradecimientos*

*A mí esposa, por su amor incondicional*

*A mí tutora, la profesora Rosa Palao, por su  
dedicación y su paciencia*

*A toda mi familia por su apoyo*

## **RESUMEN**

Actualmente el destino Cuba se comercializa a nivel mundial como un destino de sol y playa, contando además con potencialidades para el desarrollo de otras modalidades como el turismo cultural, el cual posee un volumen considerable de demanda internacional, que brinda la oportunidad de incrementar los arribos de turistas y los ingresos. El turismo norteamericano puede convertirse en una vía para la diversificación de mercados en el sector turístico cubano, pero, a su vez, genera importantes retos para las empresas cubanas, particularmente en la esfera de la comercialización. La existencia de este mercado y su potencial explotación generan múltiples interrogantes, entre las que se pudieran señalar: ¿Qué es turismo cultural y cómo se integra dentro de los productos turísticos? ¿Qué particularidades tiene este producto en las condiciones del mercado norteamericano? ¿Cómo aplicar un enfoque de comercialización adecuado en estas condiciones? Estas interrogantes serán objeto de análisis a fin de proponer una estrategia de comercialización para el mercado norteamericano en la Agencia de Viajes Paradiso. En este trabajo se propone un procedimiento para la formulación de estrategias comerciales que permite implicar un conjunto de técnicas de administración estratégica. Se llevaron a cabo análisis de la conceptualización estratégica de la empresa, diagnósticos interno y externo y análisis DAFO, a partir de los cuales se definieron objetivos, estrategias y acciones comerciales.

La realización de este trabajo permitió a la Agencia de Viajes Paradiso contar con las bases para el futuro proceso de comercialización del producto turístico cultural cubano en el mercado norteamericano.

**Palabras claves:** Turismo cultural, estrategias de comercialización, producto turístico, mercado

## **ABSTRACT**

At the moment the Cuba destination is marketed at world level as a sun and beach destination, also having potentialities for the development of other modalities like the cultural tourism, which possesses a considerable volume of international demand that offers the opportunity to increase the arrivals of tourists and the revenues. The North American tourism can become a way for the diversification of markets in the Cuban tourist sector, but, in turn, it generates important challenges for the Cuban companies, particularly in the sphere of the commercialization. The existence of this market and their potential exploitation generate multiple questions, among those that could be pointed out: What is cultural tourism and how is it integrated inside the tourist products? What particularities does this product have under the conditions of the North American market? How to apply an appropriate commercialization focus under these conditions? These questions will be analysis object in order to propose a commercialization strategy for the North American market in Paradiso Travel Agency. This investigation intends a procedure for the formulation of commercial strategies that allows implying a group of technical of strategic administration. They were carried out analysis of the strategic conceptualization of the company, internal and external diagnoses and analysis FODA, starting from which were defined objectives, strategies and commercial actions.

The realization of this investigation allowed to Paradiso Travel Agency to have the bases for the future process of commercialization of the Cuban cultural tourist product in the North American market.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS CULTURALES .....	8
1.1 Gestión de la Comercialización Turística y las particularidades del turismo cultural .....	8
Turismo. Una conceptualización necesaria.....	8
Turismo cultural. Definiciones .....	13
Perfil del turista cultural.....	17
Comercialización o Marketing.....	17
Comercialización Turística .....	19
1.2 Comercialización de productos turísticos culturales .....	20
Productos turísticos culturales .....	20
Comercialización de productos turísticos culturales .....	27
La comercialización de los productos turísticos culturales en las Agencias de Viajes .....	32
1.3 Fundamentos para la elaboración de estrategias de comercialización de productos turísticos culturales.....	41
La gestión de las estrategias comerciales en el turismo .....	42
Propuesta de modelo metodológico para la elaboración de Estrategias de Comercialización de productos turísticos culturales .....	50
CAPÍTULO II: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO CULTURAL PARA EL MERCADO NORTEAMERICANO EN LA AGENCIA DE VIAJES PARADISO .....	58
2.1 Análisis de la conceptualización estratégica de la Agencia de Viajes Paradiso y formulación de la misión comercial .....	58
2.1.1 Análisis del contexto estratégico de la Agencia de Viajes Paradiso, Promotora de Turismo Cultural de Cuba.....	58
2.1.2 Definición de la Misión Comercial .....	62

2.2 Análisis Externo e Interno .....	63
2.2.1 Análisis Externo .....	63
2.2.2 Análisis Interno .....	84
2.3 Diagnóstico Situación Actual.....	88
2.3.1 Análisis DAFO.....	88
2.3.2 Selección de alternativas estratégicas.....	91
2.4 Formulación de objetivos comerciales .....	91
2.5 Estrategias de la mezcla comercial.....	92
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES .....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	100
ANEXOS .....	110



## INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes, la economía cubana, dado su carácter abierto y dependiente, se ha caracterizado por la presencia de un único sector alrededor del cual se articula internamente. Durante la colonia, luego de la solución del llamado contrapunteo del tabaco y el azúcar, la balanza se inclinó hacia esta última, cuya incidencia se acentuó en el marco de la neocolonia capitalista y, posteriormente, con el intenso nexo con la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas y demás países socialistas, se reforzó el papel del sector azucarero. Esta condición de sector predominante se mantiene hasta finales de la década del '80, del siglo XX, con el derrumbe del campo socialista. En este contexto, aparece el turismo internacional como una alternativa de fuerza para la recuperación económica, que posteriormente cristaliza como uno de los principales ejes articuladores de la economía cubana.

El desarrollo de este sector estuvo condicionado por una estrategia económica que permitió un salto significativo. Si en el año 1990 Cuba ocupaba el lugar 23 como destino turístico en todo el hemisferio americano, para finales de esa década se situaba en el octavo lugar, solamente superada por los gigantes tradicionales del turismo internacional. Este impresionante desarrollo determinó la opinión de muchos especialistas del ramo acerca de considerar a Cuba como la “estrella del Caribe” de los años '90. En estos momentos la industria turística cubana genera ingresos anuales por encima de los 2.500 millones de dólares y es la segunda fuente de divisas de la isla, detrás de la venta de los servicios médicos. Pese a los intentos del gobierno norteamericano por frenar el desarrollo de este sector en Cuba, el crecimiento del turismo internacional se ha mantenido.

El turismo se ha convertido, en los últimos tiempos, en el motor impulsor para el desarrollo de Cuba; se considera la fuente creadora de riquezas, de cambios económicos, de empleos y también transmisor de culturas. Este desarrollo turístico se ha alcanzado, ante todo, gracias a la situación geográfica del país, con ubicación especial y privilegiada, gozando de un gran atractivo como destino turístico, además de la fuerza de trabajo calificada con que se cuenta, incorporándose de esta forma a la gran oferta turística mundial.

El patrimonio cultural, testimonio de los valores y el quehacer de un pueblo, es único en un espacio físico y su autenticidad lo convierte en un recurso turístico potencial, capaz de motivar viajes y generar actividades en el destino. Uno de los rasgos más significativos de la industria turística actual es el creciente interés por el patrimonio cultural. Ello es resultado de múltiples factores, tanto intrínsecos del sector como de su entorno, que han estimulado el crecimiento de diversos segmentos de mercado, desde los más especializados, cuya motivación y experiencias de viaje se centran casi exclusivamente en los valores patrimoniales, hasta el turista que decide viajar a un destino en busca de un clima cálido y de sus playas, pero además desea conocer sobre la cultura del sitio. Para el turismo, el patrimonio deviene en la clave de la diferenciación en el competitivo mercado turístico actual.

En Cuba, el turismo internacional se potenció desde principios de los años noventa como una salida a los problemas económicos que enfrentaba el país, contribuyendo al desarrollo de varias regiones que se han denominado polos o destinos turísticos. La estrategia turística del país se sustentó, y aún lo hace, en los atractivos de las playas y el clima, reconocidos como tales para toda la región caribeña. El patrimonio cultural fue relegado, e ignorado en muchos casos, a pesar de reconocerse la importancia del mismo para la diferenciación de la oferta turística. Las ciudades, destinos con recursos culturales notables, se han concebido en su mayoría como destinos de tránsito. Por otro lado, la actividad turística ha crecido desprovista de planes estratégicos sustentados en estudios periódicos de la demanda, lo cual se refleja en el decrecimiento paulatino o la inestabilidad de algunos mercados.

Cuba se enfrenta hoy al panorama de una oferta envejecida y carente de singularidad con respecto al resto de los destinos de “sol y playa” de la región caribeña, lo que coloca al país en una posición desventajosa en un sector donde la competencia de precios es una estrategia inefectiva e insostenible. Además, recibe el impacto de los cambios en las preferencias de la demanda, pues el turista busca experiencias más enriquecedoras que las vividas con el turismo tradicional de “sol y playa”. Se hace imprescindible entonces, la definición de nuevas vías que consoliden la actividad turística como un sector generador de beneficios. Ello implica dar un

salto cualitativo en su oferta, para lo que se reconoce el patrimonio cultural como un recurso diferenciador del destino, generador de nuevos segmentos de mercado de mayor calidad e incluso creador de nuevos valores en el producto de “sol y playa”. El llamado turismo cultural puede convertirse en una de las vías para tales fines, pero se necesitan identificar las cuestiones esenciales sobre el comportamiento de este segmento de mercado, pues sólo conociendo sus motivaciones y preferencias podrá ser eficiente y sostenible la gestión turística del patrimonio cultural.

La cultura se halla en condiciones óptimas de convertirse en una de las más importantes y crecientes fuentes de captación de divisas para Cuba. La historia, la arquitectura, la música, el cine y la plástica, entre otras, son manifestaciones que pudieran agregar valor a un producto turístico cubano más acabado e integrado.

La cultura cubana es fruto de fusiones de razas, costumbres y tradiciones, que convierten hoy a la isla en un destino único en el contexto caribeño y confieren a su producto turístico un demandado atractivo adicional. Cuba posee una tradición cultural auténtica y autóctona, que, junto a un prestigioso y amplio sistema de enseñanza artística, le ha permitido contar con miles de artistas, profesionales y una cultura de reconocido prestigio internacional.

En la actualidad existen diversos oferentes nacionales de la modalidad de turismo cultural, aunque la mayoría no comercializa el producto de forma exclusiva sino como un valor añadido dentro de la modalidad de Sol y Playa. En este caso se pueden encontrar agencias de viajes y touroperadores como, por ejemplo: Agencia Cubanacán, Havanatur y Cubatur, que se subordinan al Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR).

No obstante, se han identificado dos entidades especializadas en la comercialización del producto cultural cubano. Tal es el caso de la Agencia Paradiso y la Agencia de Viajes San Cristóbal.

La Agencia Paradiso pertenece al Ministerio de Cultura (MINCULT) y pone a la disposición del turista las potencialidades de la cultura cubana. Más de medio millón

de talleres, encuentros, festivales, congresos y cursos especializados conforman la cartera de Paradiso.

Esta agencia cuenta con un grupo de Turismo Cultural que dirige, ejecuta y controla todas las operaciones relativas a programas especializados y a solicitud, servicios culturales especializados y servicios complementarios, según la política definida para cada una de estas líneas de negocios.

Paradiso, cuyos principales mercados emisores son países de Latinoamérica, se encuentra hoy en una situación difícil debido a las circunstancias que hoy imperan en la región, marcadas principalmente por el avance de las fuerzas de derecha que ponen en riesgo las conquistas alcanzadas por los pueblos. De esta manera, se ha convertido en una amenaza la inestabilidad del mercado emisor venezolano, el principal mercado de esta agencia, que garantizaba cerca del 74% de los ingresos por exportación de servicios. Esta situación obliga a actualizar las estrategias comerciales para buscar otros mercados.

Transformaciones realizadas a partir del año 2015, a raíz del nuevo proceso de normalización de las relaciones con Estados Unidos se ha evidenciado un incremento de los viajes de ciudadanos norteamericanos a la isla, lo cual vislumbra un futuro prometedor para el sector turístico cubano. Este proceso abrió para la industria turística cubana una nueva posibilidad de mercado, que hasta el momento está muy limitado. Sin embargo, también ha impuesto importantes retos en materia de diseño de productos y política de precios para contribuir a estimular su participación. Hoy día se señala como una de las prioridades del sector dinamizar el desarrollo del turismo cultural mediante la creación de ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de la infraestructura creada, lo cual demuestra la importancia que adquiere esta modalidad. Es por eso que es necesaria una atención especial, dentro de la política comercial de la Agencia Paradiso, el mercado de los Estados Unidos.

El turismo norteamericano puede convertirse en una vía para la diversificación de mercados en el sector, pero, a su vez, genera importantes retos para las empresas

turísticas cubanas, particularmente en la esfera de la comercialización, diseño de producto y política de precios. La existencia de este mercado y su potencial explotación presuponen dar respuesta a múltiples interrogantes, entre las que se pudieran señalar las siguientes: ¿Qué entender por turismo cultural y cómo se integra dentro de la gama de productos del turismo especializado? ¿Qué particularidades tiene este singular producto en las condiciones del mercado norteamericano? ¿Cómo aplicar un enfoque de comercialización adecuado en estas condiciones? ¿Cómo contribuir a la integración de esfuerzos de todos los actores involucrados en el proceso de creación y desarrollo de este producto turístico en función de obtener la máxima agregación de valor?

Todas estas interrogantes serán objeto de análisis en la presente investigación a fin de proponer una estrategia de comercialización para el producto turístico cultural en el mercado norteamericano. Este propósito se refuerza en la medida en que, si bien el flujo temporal de ciudadanos estadounidenses hacia la Isla se incrementa, los ingresos por concepto de venta de productos turísticos culturales a los mismos no se ubican dentro de los renglones más importantes del turismo internacional.

En tal sentido la Agencia de Viajes Paradiso, como agencia promotora de turismo cultural se ha propuesto actualizar su estrategia de comercialización, con el objetivo de diversificar la oferta y agregar valor en el mercado norteamericano y, consecuentemente, mejorar su desempeño en cuanto a captación de turistas e ingresos.

Atendiendo a esta necesidad se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo gestionar el proceso de comercialización del producto turístico cultural para el mercado norteamericano en la Agencia de Viajes Paradiso?; lo cual constituye el **problema científico** de la presente investigación.

A partir de este problema se determinó como **objeto de estudio** la gestión de la comercialización turística y su **campo de acción** la comercialización de productos turísticos culturales en la Agencia de Viajes Paradiso.

Para dar respuesta a la pregunta del problema se define como **objetivo general** diseñar una estrategia de comercialización del producto turístico cultural para el mercado norteamericano en la Agencia de Viajes Paradiso.

### **Preguntas científicas**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión comercial de productos turísticos culturales?
2. ¿Cuáles constituyen los elementos que deben tomarse en cuenta para la elaboración de una estrategia de comercialización de los productos turísticos culturales?
3. ¿Qué acciones se deben desarrollar en la Agencia de Viajes Paradiso para gestionar el proceso de comercialización del producto turístico cultural en el mercado norteamericano?

### **Tareas de la investigación**

1. Realizar una búsqueda bibliográfica de conceptos, definiciones y procedimientos de la gestión comercial de los productos turísticos culturales, que constituyan la base teórica de la investigación.
2. Analizar el estado actual de la gestión de la comercialización del producto turístico cultural.
3. Aportar un modelo metodológico para la proyección de una estrategia de gestión de la comercialización del producto turístico cultural.
4. Elaborar la estrategia de comercialización del producto turístico cultural en la Agencia de Viajes Paradiso para el mercado norteamericano.

### **Métodos de Investigación:**

En el desarrollo de este trabajo se utilizan de forma combinada diferentes métodos de investigación con el propósito de lograr una acertada recopilación, procesamiento y análisis de datos de interés para el cumplimiento del objetivo general. Se manejan métodos teóricos como el histórico-lógico, que facilitó conocer acerca de la evolución

histórica y desarrollo de los procesos que caracterizan la comercialización del producto turístico cultural; el analítico-sintético que permitió la comprensión de la información adquirida en la bibliografía consultada; y el inductivo-deductivo, que posibilitó la aplicación de estos principios en la realidad de la formulación de estrategias comerciales de los productos turísticos culturales. Entre los métodos empíricos utilizados se encuentran la observación no participante, método de recopilación de información que facilitó la caracterización y descripción de los elementos del proceso comercial en la empresa; como herramientas se emplearon las encuestas a trabajadores y clientes, así como entrevistas a directivos para la obtención de información y análisis de la actividad de marketing, de promoción y de la gestión comercial en general. Se usaron además técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas y el método de expertos para lograr el consenso en la toma de decisiones de la estrategia utilizada.

El trabajo está estructurado en dos capítulos: en el primero se exponen los fundamentos teóricos y metodológicos, relativos a consideraciones generales, conceptos y definiciones sobre el turismo cultural, el marketing turístico y la gestión comercial. En el segundo capítulo se realiza una caracterización de la empresa teniendo en cuenta los principales mercados y los resultados de la gestión comercial, se realiza un análisis de la gestión comercial y luego se desarrolla una propuesta de estrategia de comercialización que incluye un plan de acción. Seguidamente se exponen las conclusiones y se formulan posteriormente recomendaciones encaminadas al mejoramiento continuo de la investigación.

También se presenta la bibliografía consultada, donde se refieren materiales de muy diversas fuentes: textos, artículos, informes especializados, tanto en soporte impreso como electrónico.

Por último se presentan los anexos, que apoyan lo expuesto en el cuerpo del trabajo y facilitan una mejor comprensión.

# **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS CULTURALES**

Este capítulo tiene como propósito, abordar los antecedentes relacionados con el problema que rige la investigación y, por tanto, tienen que ver con la naturaleza y contenido del proceso que conduce a la gestión de la comercialización de productos turísticos culturales. Se expone el estado del arte acerca de esta problemática, desde el nivel más general hasta las cuestiones más específicas, partiendo de la definición de turismo, los productos turísticos culturales, hasta llegar a las estrategias de comercialización de los productos turísticos culturales.

La aplicación del enfoque de comercialización está vinculada con las características del sector que sirve de ámbito de acción para el proceso, sin embargo, a la comercialización de los productos turísticos culturales le son inherentes ciertas características particulares, que serán abordadas en este capítulo.

## **1.1 Gestión de la comercialización turística y las particularidades del turismo cultural**

Para llegar a entender el significado de comercialización en el ámbito del turismo cultural, es necesario comprender algunos conceptos básicos que permitan desarrollar una definición correcta de este proceso, lo cual es el objetivo de este primer epígrafe.

### **Turismo. Una conceptualización necesaria**

La voluntad, o mejor, el instinto de viajar, de desplazarse, de buscar, conocer y eventualmente establecerse en otros escenarios, fue desde siempre uno de los rasgos fundacionales del hombre, al punto de que algunos pensadores han hablado del ***Homo viator***, en referencia directa a esa conducta viajera ancestral. Milenios de por medio, en la modernidad, surge el viaje turístico como un desplazamiento temporal en busca de algo diferente, fuera de un clima menos severo, fuentes termales para la salud y el bienestar, espectáculos de distracción, motivos religiosos,



de culto y de recreación, realizar compras o simple disfrute de los intercambios y el descanso.

La percepción de turismo ha evolucionado al mismo ritmo que la propia actividad, generando definiciones a partir de los más diversos enfoques. No obstante, muchos estudiosos del tema consideran que el turismo no cuenta aún con un concepto bien definido, a pesar de los esfuerzos que se han realizado desde los inicios del siglo XIX.

El turismo es reconocido a nivel mundial como un fenómeno social dado por el desplazamiento voluntario y temporal de individuos que por motivos de descanso, recreación, cultura, y salud, se trasladan de su lugar de origen a otro en el que no ejercen actividad lucrativa ni remunerada, generando así interrelaciones de importancia económica y cultural<sup>1</sup>.

Tantas y tan diversas definiciones sobre el turismo aparecen en la bibliografía, como numerosos son también los textos que abordan el tema.

Si se hace un repaso a la literatura, se puede destacar que Rodríguez Fariñas (1991, p.4) refiere que en 1929 algunos autores ya coincidían en definir al turismo como *"el movimiento de personas que abandonan el lugar de su residencia permanente, por cualquier motivo relacionado con el espíritu, el cuerpo o la profesión"*

Una definición más completa se debe a dos profesores suizos Krapf y Hunziker (1942)<sup>2</sup> los cuales lo presentan como *"el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa"*.

Montaner, Antich Congos y Arcarons Simon (1998, p.369) presentan al turismo como *"el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a atraer y satisfacer las*

---

<sup>1</sup>González Sánchez, Fidelina; Rodríguez García, Giselle y Souto Anido, Lourdes. "El Turismo Cultural. Una oportunidad para Cuba" Facultad de Economía. Universidad de la Habana (UH).

<sup>2</sup> Citados por Rodríguez Fariñas (1991, p.5)

*necesidades y motivaciones de los turistas en sus desplazamientos vacacionales. Por extensión, organización de los medios conducentes a facilitar estos viajes".*

Mientras Garat (2008)<sup>3</sup> lo define como *"el conjunto de actividades originado por el desplazamiento temporal y voluntario de personas o grupo de personas fuera del lugar donde residen habitualmente, e invierten dinero y recursos no provenientes del lugar visitado".*

En este trabajo se adopta la definición de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), *el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos*<sup>4</sup>. Esta concepción contiene de forma sencilla los elementos fundamentales que caracterizan el fenómeno del turismo. O sea, lo verdaderamente esencial en esto es el concepto, sobre el cual existe un consenso acerca de que *el turismo es un fenómeno socio económico, de marcada motivación psicosocial, que consiste en, y se expresa mediante, el desplazamiento de personas a lugares diferentes de sus sitios habituales de residencia, durante determinados períodos de tiempo*<sup>5</sup>.

Ese período de tiempo, compuesto por los viajes de desplazamiento –de ida y regreso- y la estancia, es también objeto de múltiples apreciaciones en cuanto a su mínimo y a su máximo. No obstante, también hay un cierto consenso acerca de que el tiempo mínimo del viaje turístico debe abarcar no menos de una pernoctación en el lugar ajeno al habitual y, en cuanto al máximo, se admite por lo general que la estancia no debe sobrepasar una duración tal que desnaturalice la dimensión turística del viaje, para convertirlo en un cambio del lugar de residencia.

Las motivaciones del viaje turístico son igualmente numerosas y diversas, lo cual, de partida, se erige como una de sus oportunidades comerciales en tanto actividad

---

<sup>3</sup> Citado en "Blog sobre Turismo, definiciones y Marketing" (2008)

<sup>4</sup> OMT, OCDE, EUROSTAT, ONU (2001) Cuenta Satélite del Turismo, recomendaciones sobre el Marco Conceptual. Publicación de las Naciones Unidas: Luxemburgo, Madrid, París, Nueva York.

<sup>5</sup> Norman Medina; Jorge Santamarina; Eros Salinas: "Productos Turísticos. Proceso de desarrollo. Comercialización. La experiencia de Cuba", (2006, p.13)

económica. En todas esas motivaciones aparece, con nitidez, un factor de incentivación común para el viajero: la búsqueda de lo diferente, la necesidad, el interés, el deseo de ir al encuentro de lo diferente, observar y en alguna medida vivir eso que se ve diferente y que, en su esencia, es diferente. Satisfacer, en suma, el ansia por lo otro. Por eso que los sociólogos llaman genéricamente la otredad.

Algunos expertos han llegado a apuntar que el turismo, que significa un masivo desplazamiento migratorio temporal Norte-Sur, es por tanto, también, una cierta forma de redistribución de la riqueza de los países ricos hacia los países pobres, lo cual pudiera considerarse como válido en la medida en que estos países, y las comunidades receptoras en general, participaran plenamente de los beneficios económicos procedentes del turismo, objetivo verdaderamente estratégico al que se concede mayor prestancia, y en cuya consecución práctica juegan un papel cada vez más determinante los productos turísticos, desde su concepción inicial, hasta su gestión operacional ulterior.

Dentro de los términos más utilizados en lo referente al turismo se encuentran: turista, visitante, destino, producto turístico, demanda y oferta turística, atractivo turístico, entre otros; los cuales han sido definidos por varios autores como sigue<sup>6</sup>:

- Visitante: Cualquier persona que se traslada a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, por cualquier razón distinta de la de ejercer una profesión remunerada en ese mismo país.
- Turista: Es un visitante que permanece en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado por lo menos una noche.
- Destino: Los destinos turísticos son sitios con alguna forma de límite real o percibido, como el límite físico de una isla, las fronteras políticas o incluso las fronteras creadas por el mercado.

---

<sup>6</sup> González Sánchez, Fidelina, Rodríguez García, Giselle y Souto Anido, Lourdes. "El Turismo Cultural. Una oportunidad para Cuba" Facultad de Economía. Universidad de la Habana (UH)

- Patrimonio: Conjunto potencial (conocido o desconocido) de los bienes materiales o inmateriales existentes en un determinado territorio que están a disposición del hombre.
- Atractivo Turístico: Conjunto de elementos materiales y/o inmateriales que son susceptibles de ser transformados en un producto turístico que tenga capacidad para incidir sobre el proceso de decisión del turista, provocando su visita a través de flujos de desplazamientos desde su lugar de residencia habitual hacia un determinado territorio. Este último se transforma, de esta manera, en un destino turístico.
- Producto Turístico: Es un compendio indisoluble de bienes y servicios, en el que interactúan elementos materiales (instalaciones), con personas (ya sean empleados o prestatarios de servicios) que se ofrece al mercado, con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas de los turistas.
- Recurso Turístico: Cualquier elemento natural, actividad humana o producto antropológico que pueda motivar el desplazamiento, con el móvil esencial de la curiosidad o la posibilidad de realizar una actividad física o intelectual. Todos los bienes y servicios que, por intermedio de la actividad del hombre y de los medios con que cuenta, hacen posible la actividad turística y satisfacen las necesidades de la demanda. Posteriormente se transforma en un producto turístico. El concepto de recurso turístico implica la utilización potencial y/o real del patrimonio y/o de los atractivos turísticos, con la finalidad turística a través de una serie de actuaciones humanas ligadas a la creación de un producto turístico y su promoción. El análisis de los recursos turísticos nos permite evaluar la potencialidad para el desarrollo de la actividad turística de un determinado espacio.
- Demanda Turística: En términos generales, es el conjunto de bienes y servicios que los turistas (reales y potenciales) están dispuestos a adquirir en un determinado destino.
- Oferta Turística: La oferta turística es el conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras, ordenados y estructurados de forma que estén disponibles en el mercado para ser consumidos por los turistas, a fin de satisfacer la demanda.

Es válido aclarar que en varias fuentes bibliográficas se puede encontrar el uso indistinto de los términos de producto y oferta turística, aunque se sugiere analizar las diferencias existentes entre ambos conceptos. A juicio del autor, estas diferencias pueden ser apreciadas en las definiciones que se ofrecen a continuación:

El producto turístico se entiende como una "...amalgama de diferentes bienes y servicios ofrecidos como experiencia de actividad al turista..." (Gilber, D. C, Paper de Turisme 18, 1995), entre ellos se puede mencionar: un viaje, excursión, habitación de hotel, una comida, convención, espectáculo, auto rentado, paquete turístico, destino, un país... Si a esto se le añade el precio, los canales a través de los cuales se distribuye, y la comunicación que se emplea, entonces se habla de la Oferta Turística.

### **Turismo cultural. Definiciones**

En nuestros días se asiste a un importante cambio cualitativo en el turismo, ya que el conocimiento de los valores culturales está volviendo a convertirse en el objetivo esencial del viaje. El turismo basado en la cultura, y más específicamente, el centrado en el patrimonio histórico-artístico, es, de hecho, uno de los productos turísticos que con más fuerza se están desarrollando en los últimos años.

No obstante, resulta complejo especificar un concepto de turismo cultural, especialmente cuando no está claro el alcance del fenómeno. La propia Organización Mundial del Turismo (OMT) no logra precisar un único término y emite dos definiciones técnicas: Una definición reducida: *"el movimiento de personas debido esencialmente a motivos culturales como viajes de estudio, viajes a festivales u otros eventos artísticos, visitas a sitios o monumentos, viajes para estudiar la naturaleza, el arte, el folklore, y las peregrinaciones"*. Y otra de carácter más general: *"todos los movimientos de personas para satisfacer la humana necesidad de diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros"*.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Basado en la cita de Claudia Toselli en: "Turismo cultural, participación local y sustentabilidad. Algunas consideraciones sobre la puesta en valor del patrimonio rural como recurso turístico en

Según The Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS), turismo cultural es: “*Todo movimiento de personas hacia atracciones específicamente culturales tales como sitios patrimoniales, manifestaciones artísticas y culturales, arte y representaciones, fuera de sus lugares habituales de residencia*”.<sup>8</sup>

Una de las definiciones más clásicas corresponde al ICOMOS (International Council on Monuments and Sites), que a través de la *Carta del Turismo Cultural*, redactada en Bélgica en 1976 en el Seminario Internacional de Turismo, plantea que: *El turismo cultural es aquella forma de turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios históricos artísticos.*

Otro hito significativo, que incide en el concepto de turismo cultural, es la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT), realizada por la UNESCO en 1982. En la misma se reafirmó la importancia de la dimensión cultural en los procesos socioeconómicos para lograr un desarrollo duradero de los pueblos. A partir de ese marco, el turismo comienza a estar estrechamente vinculado a un modelo de desarrollo humano integral y sostenible. Asimismo, comienza a visualizarse como una actividad que no solo contribuye al desarrollo económico sino a la integración social y al acercamiento entre los pueblos; siendo el turismo cultural una modalidad en la que convergen políticas culturales y turísticas, portador de valores y respeto por los recursos, tanto culturales como naturales.

Otra definición interesante la propone el Programa Europeo sobre el impacto del turismo cultural, el cual plantea que el turismo cultural es una forma de turismo centrada en la cultura, el entorno cultural (incluyendo los paisajes del destino), los valores y estilos de vida, el patrimonio local, las artes plásticas y las correspondientes al espectáculo, las industrias, las tradiciones y los recursos de entretenimiento y ocio de la comunidad de destino. Puede comprender la participación en eventos culturales, visitas a museos y monumentos y el intercambio

---

Argentina”. Disponible en: <http://www.gestioncultural.org/private/analisisSectoriales/pdf/CToselli-TurCultural.pdf>. Consultado: 15/12/2015.

<sup>8</sup>Ídem (2).

con los residentes. Según este programa, no se puede considerar al turismo cultural solamente como una actividad económica, sino más bien como un conjunto que engloba a todas las experiencias vividas por los visitantes de un destino más allá de su vida cotidiana; dicha visita debe durar al menos una noche y menos de un año.<sup>9</sup>

Para comprender qué es el turismo cultural, es necesario revisar además el concepto de cultura:

**Cultura:** *“conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ello engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”* (UNESCO; 1996:1)<sup>10</sup>.

El turismo cultural se define entonces para los efectos de la presente investigación como aquel tipo especial de turismo que incorpora los aspectos culturales, sociales y económicos en su oferta y demanda de bienes y servicios. Busca rentabilizar económica y socialmente el espacio local o lugar donde se desarrolla y se centra en que las personas viajan con la intención de desarrollar actividades turísticas que les permitan acercarse y comprender culturas distintas. Es decir, conocer los estilos de vida, costumbres, tradiciones, festividades, historia, arquitectura y monumentos del lugar visitado.

La UNESCO señala que el Turismo Cultural corresponde a una “dimensión cultural en los procesos socioeconómicos para lograr un desarrollo duradero de los pueblos” como un “modelo de desarrollo humano integral y sostenible”. Es considerada una “actividad que, no sólo contribuye al desarrollo económico, sino a la integración social y al acercamiento entre los pueblos; siendo el turismo cultural una modalidad en la que convergen políticas culturales y turísticas, portador de valores y respeto por los recursos, tanto culturales como naturales” (UNESCO, 1982)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Adaptado de: Origet du Cluzeau, Claude. Qu'est-ce que le tourisme culturel? 9 de Septiembre 2008. Disponible en: <http://www.tourismeculturel.net/> Consultado: 14/12/2015.

<sup>10</sup> Citado en CNCA (2008) Estudio de identificación y caracterización de recursos institucionales, normativos y financieros disponibles para el desarrollo del turismo cultural en Chile. Corporación Chile Ambiente: Santiago de Chile.

<sup>11</sup> UNESCO (1982) Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales.

El turismo cultural ha cobrado cierta relevancia en aquellas zonas que tienen determinadas limitantes para ejercer otras modalidades de turismo. Este tipo de turismo es más exigente y menos estacional.

Para entender el turismo cultural como “modalidad alternativa” turística conviene explorar el alcance del turismo como actividad económica. Los diversos tipos de turismo han surgido a partir de las experiencias que los turistas desean vivir, como son los casos del turismo de naturaleza, el turismo náutico y el turismo de aventura, entre otros. Cada tipo de turismo aparece como una manera de denominar nichos que comercializan una experiencia distinta. Estos nichos han marcado la pauta en la diferenciación de los dos grandes tipos de turismo: el turismo de masas y el turismo alternativo (Newstone, Moore y Dowling, 2002:1-2).

El turismo de masas o convencional se refiere a los grandes conglomerados o resorts turísticos, donde se espera el mismo tipo de servicio e instalaciones que en cualquier parte del mundo. En el mismo se da poca interacción con las comunidades locales y las expectativas de descanso inactivo, entretenimiento vano y estatus superan a las de desarrollo cultural o personal. Por otro lado, ha surgido su contraparte -y de ahí su denominación de "turismo alternativo"-, como aquel que enfatiza el contacto con las comunidades receptoras y con el medio ambiente (Newsome, Moore y Dowling, 2002:3). Este se asocia a un turismo consistente con los valores naturales, sociales y comunitarios que permite una relación positiva entre locales y turistas. Otra característica de este tipo de turismo consiste en la necesidad de procesos de agregación de valor con un alto componente de personalización. En síntesis, lo que caracteriza al concepto de “alternativo” es el tipo de estrategias empresariales diseñadas a fin de satisfacer diversas expectativas en un nuevo tipo de turista, que cada vez se va haciendo más relevante en el sector: preparado, ávido de conocimientos y de contacto con la realidad circundante, y que profesa un respeto por la naturaleza (OMT, 1998). Las clasificaciones más empleadas dentro de este tipo de turismo son las de “turismo natural”, “turismo cultural” y “turismo de eventos”. Todas están vinculadas con motivos profesionales o personales, aunque se diferencian por sus propósitos y características inherentes.



En el caso particular de Cuba, país que ha desarrollado una potente industria turística con crecimientos significativos en la recepción de turistas internacionales, se debe lograr que en los próximos años las propuestas del turismo masivo, asociadas con las modalidades de sol y playa, mantengan su fuerza, aunque resulta imperativo avanzar en propuestas de modalidades alternativas en las que se aprecian importantes reservas por explotar en materia de comercialización (González, 2004).

### **Perfil del turista cultural**

Existe un conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a los consumidores de turismo cultural, los cuales se pueden identificar como personas con alto nivel de conciencia ambiental, políticamente amplios y aprecian las diferencias culturales. Son viajeros frecuentes, muy educados y son amigables en sus encuentros con extranjeros.

Entre sus características principales se destacan las siguientes:

- Personas adultas en plena madurez entre 45 y 60 años.
- De nivel educativo y económico muy superior al turista medio.
- Tiene la posibilidad de desplazarse en épocas de temporada baja.
- Tiene interés por desplazamientos geográficos por el interior y no solo por la costa.
- Es muy exigente con las prestaciones que recibe.
- Suele tener decidido su destino con antelación en función de intereses culturales, y por lo tanto hay que ofrecérselo en calidad porque no va a aceptar fácilmente ofertas alternativas.

### **Comercialización o Marketing**

El término marketing es de origen inglés y se empezó a utilizar por primera vez en Estados Unidos (EEUU) en la década de los años 20. Se deriva de la palabra inglesa market y ha tenido diferentes versiones en su traducción. En Latinoamérica se utilizan los términos de Mercadeo y Mercadotecnia, mientras que en España se utiliza en mayor medida las palabras Comercialización y Marketing.

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.

Una de las primeras definiciones procede del Departamento de Marketing de la Universidad de Ohio en 1965. Según ellos, el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y las organizaciones adquieren lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros<sup>12</sup>. De forma general, el marketing es el proceso sinérgico de actividades lucrativas tendientes a generar un intercambio pero es ambiguo porque no sólo está presente en las entidades lucrativas, las entidades no lucrativas también hacen marketing. Siempre que haya un intercambio ya sea de ideas, bienes o servicios se puede decir que hay actividad de marketing.

Una de las definiciones de marketing más reconocidas la aporta Philip Kotler: “Marketing es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos mediante procesos de intercambio”<sup>13</sup>.

Para efectos de la presente investigación el concepto académico del Marketing incluiría hoy en día las siguientes ideas fundamentales:

- 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.

---

<sup>12</sup>Tomado de Serra Cantallops, Antoni, (2003) “Marketing turístico”, Ediciones Pirámide, editorial ESIC

<sup>13</sup>Idem.

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.

Teniendo en cuenta la definición del marketing de Kotler y sabiendo que el término gestión no es más que el proceso mediante el cual se organiza, dirige, ejecuta y controla una determinada actividad, se puede plantear que la gestión del marketing o gestión comercial es el proceso a través del cual se organiza, dirige, ejecuta y controla el conjunto de actividades dirigidas a satisfacer las necesidades y deseos de grupos o individuos mediante procesos de intercambio de productos con valor para otros.

### **Comercialización turística**

La aplicación del enfoque de comercialización está vinculada con las características del sector que sirve de ámbito de acción para el proceso. El sector económico define la naturaleza de la oferta que, en el caso del turismo se caracteriza por un conjunto de servicios con un componente tangible, pero que integralmente presenta un importante grado de intangibilidad, aspecto sumamente importante en el proceso de agregación de valor y en la concreción de la oferta. Por ello, la comercialización de los servicios turísticos exige en primer lugar, una mayor interrelación comercialización-servicio, ya que en la medida en que se desarrolla el servicio se está comercializando el producto; y en segundo lugar la comercialización del servicio turístico debe dirigirse a dos públicos: los clientes y los empleados. No solo el cliente es pieza clave en este contexto, sino que los empleados, con su influencia directa, pueden convertirse en un importante mercado de tracción.

Estos elementos, adicionalmente, deben ser contextualizados. En el caso del producto turístico cubano resulta imperativo vincularlo a la realidad socioeconómica del país, especialmente a las políticas relacionadas con el desarrollo del sector. De lo anterior se desprende que las estrategias de comercialización que se adopten deben estar en correspondencia con la promoción de “un turismo de recreación sana, cultura y descanso, sin drogas, sin casinos, (...) un turismo sin desempleados ni

limosneros, ni delitos, en el país que avanza a pasos de gigantes hacia una cultura general integral” (Castro Ruz, 2004). El reto consiste en lograr la comercialización de un producto que, además de atractivo y eficiente, promueva las dimensiones de solidaridad, recreación sana y seguridad.

El sector turístico cubano ha rebasado la cifra de tres millones de turistas, consolidándose entre los más potentes polos del Caribe. Se ha consolidado el atractivo del mercado canadiense, emisor número uno tradicional de turistas, con crecimientos significativos mantenidos desde el año 2004. Sin embargo, los retos estructurales que aún tiene el sector en materia de estacionalidad y dependencia de pocos mercados emisores deben enfrentarse a partir de la generación de ofertas alternativas, en las que el turismo relacionado con las visitas con motivos culturales puede jugar un papel relevante.

## **1.2 Comercialización de productos turísticos culturales**

El proceso de comercialización de los productos turísticos culturales tiene sus características específicas de acuerdo a las peculiaridades de este tipo de producto, las cuales se muestran en este epígrafe. Se define el concepto de producto turístico y sus características, además se diferencian los productos turísticos culturales y se estudian las formas de comercialización.

### **Productos turísticos culturales**

El “producto turístico”, tiene su origen en Europa Occidental a principio de la década de los 50 del pasado siglo, aunque debe mencionarse que sus antecedentes remotos datan del año 1850, cuando Tomas Bennett, un agente de viajes inglés, crea el denominado *Individual Inclusive Tour*<sup>14</sup>.

Actualmente, el turismo se ha convertido en una actividad que implica diversidad de conceptos escasamente definidos. Su principal contradicción es que la actividad

---

<sup>14</sup>Citado por Yanitza Franco Martín. En “Propuesta del producto turístico cultural Snack Bar *La Loja* en Gibara.” 2013, pág. 5.

turística y su importancia como actividad económica crece mucho más rápido que la ciencia que la sustenta. Las fronteras exactas del alcance del término “producto turístico” resultan difusas<sup>15</sup>, al respecto múltiples autores han tratado de lograr un acercamiento, entre ellos<sup>16</sup>:

- *Cárdenas, (1986)*: Está conformado por bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para así lograr un confort material o de espíritu, ya sea de forma individual o para satisfacer las necesidades, requerimientos del consumidor, en este caso el turista.
- *Gilber, (1990)*: «...amalgama de diferentes bienes y servicios ofrecidos como experiencia de actividad al turista... »
- *Muñoz de Escalona (1992)*: «...el producto turístico debe estar conformado por aquel producto de uso exclusivo de los turistas que es todo plan programado de viaje de ida y vuelta...»
- *Consejo Federal de Turismo (1992)*: «...integración de los recursos naturales y/o culturales con los respectivos servicios, en una unidad que justifique un desplazamiento turístico...»
- *Acerena (1993)*: Desde el punto de vista conceptual, el producto turístico no es más que un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista... Es en realidad, un producto compuesto que puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso».
- *Bordas, (1994)*: «...un sistema capaz de hacer viajar a la gente para actividades de ocio que le satisfagan determinadas necesidades».
- *Middlenton, (1994)*: el producto turístico tiene su principal insumo en el atractivo, en torno del cual giran una serie de elementos que permiten que se desarrolle la actividad turística en un espacio determinado. En un sentido más amplio el

---

<sup>15</sup>Tomado de “Tecnología para el desarrollo de Productos Turísticos territoriales”. Fernando Pérez Crespo. 2010, pág. 12.

<sup>16</sup>Citado por Pérez Martínez, Yamisleydis (2009), págs. 8-10.

producto turístico es el conjunto de atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras y organizaciones que satisfacen una necesidad o deseo de los consumidores turísticos. Dicho producto es ofrecido en el mercado turístico y consumido en el lugar de prestación del servicio lo cual supone un desplazamiento del consumidor desde un lugar de origen a uno de destino y su posterior retorno al sitio de partida».

- *Valls, (1996)*: «...el producto turístico se presenta como un conglomerado, una amalgama, una constelación de elementos tangibles e intangibles en particular. Entre los elementos tangibles se hallan los bienes, los recursos, las infraestructuras y los equipamientos; entre los intangibles, se encuentran los servicios, la gestión, la imagen de marca y el precio».
- *OMT, (1998)*: El conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores.
- *Furió, (2000)*: «...una característica del producto turístico es que no es estrictamente elaborado por un único sector de actividad, sino por diferentes sectores productivos, y que no existe una actividad que realice, de modo completo, el ensamblaje final del producto turístico. Aunque muchos agentes, especialmente los tour operadores, ofrezcan productos finales bajo la forma de paquetes turísticos, es el propio consumidor turístico quien, en última instancia, elabora su propio producto sobre la base de los ingredientes que le ofrecen los agentes productores turísticos».
- *Zárate y Lugo, (2003)*: «...son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas».
- *Boullon (2004)*: «...un paquete turístico, alguno de los componentes del servicio básico como una noche de hotel, algún atractivo que toma entidad propia, un país, una región, un continente, o propiamente dicho un centro turístico».
- *López, (2004)*: «...el producto turístico engloba varios subproductos, una marca con una completa cartera de productos. Esos subproductos representan el verdadero valor añadido del producto...compuesto de una serie de recursos que lo

hacen atractivos (playas, clima agradable...) y una serie de servicios y equipamientos que permiten al turista disfrutar de los recursos...dotados de infraestructuras adecuadas para que sus atractivos puedan ser disfrutados»

- *Barroso González y Flores Ruiz (2006): «...aquella realidad integral que percibe y capta el turista durante su viaje y estancia fuera de su residencia habitual – experiencia turística, el cual está formado por una serie de bienes y servicios, tanto públicos como privados...»*

De acuerdo con los intereses de la investigación, el **autor coincide con González (2012) al delimitar el *producto turístico*** como un *conglomerado de atributos tangibles e intangibles, ensamblados por el turista, que tiene una organización de servicio como centro de referencia, pero que no es únicamente gestionado por ella; que explota recursos turísticos como atrayentes (sean atractivos naturales y/o socioculturales), soportados con la infraestructura necesaria gestionada por los gobiernos locales, y brinda servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas, todo lo cual confluye en un espacio local determinado; es ofertado en el mercado y consumido en el lugar de prestación del servicio, el cual genera flujos turísticos en búsqueda de beneficios, experiencia y aprendizaje*<sup>17</sup>.

Además, es válido señalar que Sánchez (2006) afirma que el ***producto turístico*** es complejo. Cada uno de los agentes de la cadena (agencias de viajes, operadores turísticos, transportistas, hosteleros, restauradores, etc.) aporta un componente del producto integral y la suma de todos éstos determina la experiencia del turista y su valoración acerca de la calidad del servicio. Si la imagen de un eslabón de la cadena se ve afectada, toda ella sufre las consecuencias, ya que las interdependencias verticales entre las empresas turísticas son más importantes que en la mayor parte de los demás sectores de la economía. Igualmente, la imagen es el elemento que enuncia el contenido de una experiencia turística y, por tanto, es el elemento que decanta el proceso de decisión, en el momento de viajar o no a un destino, y en el

---

<sup>17</sup>Citado por Yaumara González. En: Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara. 2012, pág. 10.

caso afirmativo, de las condiciones de viaje en términos de duración, actividad y modalidad (Patiño, 2004).

### **Características de los productos turísticos**

Los productos turísticos son en ocasiones muy heterogéneos debido a que están compuestos por varios elementos, los cuales pueden ser tangibles e intangibles. Es por esto que comparten con el resto de los servicios una serie de aspectos diferenciales en comparación con los bienes y productos físicos y tangibles.

Por otra parte, presentan una serie de peculiaridades específicas entre las que se encuentran la estacionalidad y fuertes fluctuaciones de la demanda, la interrelación e interdependencia de los servicios turísticos y los elevados costes fijos en comparación con los variables (Escobar, 2013).

Según Bigné, (2000) estas características son:

#### *1) Intangibilidad*

- Son intangibles en el punto de venta, a menudo no pueden probarse
- No se puede comprar la propiedad, ni su servicio, ni la de sus componentes, sino su uso o experimentación
- Hace que los consumidores no estén seguros de lo que compran (confianza)
- Hace que sea difícil comparar los productos turísticos.

#### *2) Caducidad*

- Son perecederos: deben ser consumidos en un momento determinado.
- No se pueden almacenar.
- Estrategias para rentabilizar la ocupación: situaciones de overbooking.

#### *3) Agregabilidad y sustituibilidad*

- Amalgama o combinación de productos y servicios
- Fácil de modificar y agregar algunos componentes para confeccionar un nuevo producto.



#### 4) *Heterogeneidad*

- Variabilidad derivada de la influencia de un gran número de factores.
- Difícil de controlar para garantizar el mismo nivel de calidad.

#### 5) *Subjetividad, inmediatez, simultaneidad de producción y consumo*

#### 6) *Interdependencia*

- Dependen de las personas que lo prestan y del momento en el cual son brindados.

### **Los productos turísticos culturales**

El estudio del patrimonio y el turismo analizado desde la cultura deben ir juntos para conseguir experiencias exitosas de desarrollo local. Por eso los planes estratégicos de desarrollo local deben contemplar no sólo la gestión del patrimonio sino también la creación de productos turísticos culturales.

El patrimonio puede definirse, en el sentido más amplio, como todos los vestigios, ya sean tangibles o intangibles, del pasado e incluye al paisaje natural, el medio construido, labores culturales, idioma, creencias religiosas y tradiciones culturales (Kurin, 2004; UNESCO, 2003; Herbert, 1989).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que un producto turístico no es exactamente lo mismo que un producto patrimonial. Para convertir un objeto patrimonial en un producto turístico hay que establecer y estructurar un circuito de itinerarios que contextualicen y presenten al patrimonio de modo asequible y comprensible. La otra característica del producto turístico frente al objeto patrimonial es la prestación de servicios al público visitante. Esta prestación de servicios se puede hacer desde el sector público o utilizando alguna forma de colaboración con el sector privado.<sup>18</sup>

De acuerdo a los intereses de esta investigación el producto turístico cultural es: “el conjunto de componentes tangibles e intangibles basados en los recursos patrimoniales culturales, los cuales resultan accesibles a los viajeros visitantes a

---

<sup>18</sup>Dania Partido Santanach, et al. (2009) Procedimiento para incorporar atractivos culturales a productos turísticos territoriales, Revista TuryDes, vol. 2, nº 5

través de la armonización de la gestión cultural y turística, siendo generadores de beneficios en forma de experiencias con sentido para un público específico, de manera tal que se garantice la sostenibilidad económica y ambiental de los factores que intervienen en su prestación” (Moreno, 2008)

Los productos turísticos culturales son más complicados de concebir, diseñar y operar que aquellos asociados a otras modalidades al responder a motivaciones muy específicas de los consumidores. Los turistas actuales demandan experiencias turísticas de calidad, desean encontrarse en entornos naturales y culturales auténticos buscando experiencias únicas, por lo cual están dispuestos a pagar un precio mayor; de ahí que las empresas u organizaciones del destino turístico, necesitan revalorizar e identificar productos turísticos sostenibles para cada segmento de mercado y trabajar en mejorar y diferenciar sus productos, haciendo énfasis en su carácter único.

En Cuba, si bien no se define un segmento cultural categóricamente, especialistas consideran que existe una cierta tendencia al crecimiento de los turistas que vienen a la Isla con ese propósito.

Sin embargo, existen limitantes que inciden en el desarrollo y crecimiento de esta modalidad en la isla:

- Fuerte competencia en el área del Caribe
- Aumento de los precios de los prestatarios de servicios como agencias transportistas y cadenas hoteleras
- No existencia de puntos de ventas en todos los polos turísticos

En este sentido se han establecido tres direcciones principales (MINCULT, 2000) a seguir:

- Inserción del turismo en la vida cultural del país
- Presencia de las expresiones artístico-culturales en el turismo
- Caracterización del turismo como expresión de la cultura cubana y su identidad.

Los productos turísticos culturales se clasifican en: (Rodríguez, 2005)

1. Por la organización turística del viaje: estancia, excursión, circuito
2. Por las actividades ofertadas: comer, comprar, participar, asistir, visitar, pasear

3. Por la propuesta de contenidos

- Territoriales: país, multirregión, región, multiciudades, ciudad
- Temáticos: productos culturales específicos, acontecimientos especiales, espacios temáticos patrimoniales, rutas.

En definitiva, se trata de utilizar el patrimonio cultural y natural para preservarlo y crear riqueza local, siendo más competitivos y ofreciendo propuestas auténticas.

No obstante, se debe ser conscientes de su fragilidad y el necesario control y gestión de estos recursos; vale recordar que, si bien el turismo puede resultar positivo en la medida en que puede contribuir a dar vida y mantener el patrimonio, puede resultar negativo cuando los bienes culturales son degradados y destruidos ya sea por la pérdida de la identidad como por la banalización de la cultura.

### **Comercialización de productos turísticos culturales**

La mayor dificultad de los productores turísticos culturales, especialmente de los más pequeños y aislados desde el punto de vista geográfico, consiste en colocar en el mercado sus productos.

#### *Los instrumentos del marketing turístico*

Para desarrollar un adecuado proceso de comercialización, la dirección comercial de la empresa dispone de unos instrumentos básicos que ha de combinar adecuadamente para conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos son las cuatro variables controlables del sistema comercial, las que (siguiendo el esquema clásico de McCarthy) se denominan 4P:

- Producto
- Precio
- Distribución (*Place* en terminología anglosajona)
- Promoción.

El producto y la distribución son considerados instrumentos estratégicos o a largo plazo porque no se pueden alterar de modo inmediato y su utilización debe ser convenientemente planificada. En cambio, el precio y la promoción son instrumentos

tácticos, ya que, dentro de unos límites, pueden modificarse con relativa facilidad y rapidez.

La combinación de estas 4P es lo que se denomina el marketing-mix de la empresa, y es lo que constituye su oferta comercial. Se habla en marketing de oferta comercial y no solamente de producto. Se quiere con esto decir que la alteración de cualquiera de los componentes del marketing-mix, y no solamente el producto, cambia la oferta comercial de la empresa. Existe, por otra parte, una interdependencia entre los cuatro instrumentos que componen el marketing-mix.

Así, por ejemplo, una mayor promoción publicitaria puede permitir fijar un precio ligeramente más alto; la distribución a través de determinados canales más selectivos puede transmitir una imagen de mayor calidad al mismo producto-servicio; para hoteles de la misma categoría y niveles de servicio, aquellos situados en una zona turística más preservada o menos congestionada pueden cobrar precios más elevados, etc.

#### *Los canales de comercialización*

La comercialización y distribución de los productos de turismo cultural, como de los de turismo en general, se puede llevar a cabo por varios canales; los cuales se pueden agrupar en:

- canales tradicionales del sector turístico
- canales alternativos
- comercialización directa.

En el mercado turístico actual, existen muchísimos canales tradicionales de comercialización, más o menos costosos y eficaces, y con un uso mayor o menor de las nuevas tecnologías. La utilización de estos canales puede ser muy compleja y costosa para el profano; por ello es muy importante que el productor turístico cultural que no está muy habituado al mercado turístico, efectúe antes de comenzar a realizar acciones comerciales una adecuada elección del canal o canales de comercialización que va a utilizar, ya que los costes de la comercialización pueden llegar a ser muy elevados.

Ello es especialmente notorio si se trata de canales en los que se suceden varios intermediarios hasta llegar al consumidor final. Si se trata de un producto turístico cultural en pequeña escala, o muy específico, los canales más masivos son en general tan costosos como ineficaces.

Por todas estas causas, el productor turístico cultural deberá analizar con cuidado el coste total de intermediación de cada uno de los canales antes de seleccionar los que le parecen más convenientes.

En principio, todos los canales de comercialización y distribución son útiles, pero en el caso del turismo cultural hay que seleccionarlos en función del segmento de demanda que se adapta mejor a cada canal en función de sus intereses (motivaciones, expectativas, necesidades funcionales).

#### *Valoración de la idoneidad de los canales*

Por ello debe analizar el productor, después de calibrar su costo, la eficacia o capacidad de cada canal para alcanzar al segmento de clientela de su interés. Una agencia de viajes minorista no especializada, por ejemplo, tendrá dificultades por su falta de conocimientos para alcanzar al segmento de los turistas culturales especializados o con intereses específicos, que buscan principalmente sus productos en agencias especializadas.

Por otra parte, los canales tradicionales del sector turístico, es decir, agencias de viajes minoristas o mayoristas y tour operadores, suelen resultar muy útiles para la comercialización de los productos de turismo cultural de interés específico y de interés general, que se operan de forma estandarizada y masiva.

Estos canales convencionales funcionan de forma muy eficiente, pero están por su propia naturaleza previstos para productos muy estandarizados y en grandes volúmenes, y no resultan por lo común adecuados para productos especializados y minoritarios como lo son con mucha frecuencia los de turismo cultural especializado; como el turismo arqueológico, o las rutas turísticas del vino, por ejemplo.

Ello no quiere decir en absoluto que no puedan utilizarse estos canales por parte de cualquier productor de turismo cultural, por específico que sea, si se cuenta con un

sistema muy fluido de transmisión de información entre el productor y los departamentos de producto y ventas en las agencias de viajes y tour operadores.

Si la información operativa sobre el destino de que disponen las agencias mayoristas es buena en sus departamentos de producto, se suple en buena parte la deficiencia de especialización en las agencias minoristas o cualquier otro agente de ventas no especializado.

Desde la perspectiva de los destinos, la buena disponibilidad de información específica, actualizada y operativa sobre ellos, sus recursos y sus productos es también fundamental para que las agencias de viajes, tanto generalistas como especializadas, puedan comercializar bien los productos de turismo cultural. Por ello, los sistemas de información turística eficaces cuentan con frecuencia con servicios de atención y asesoría especializada y personalizada para las agencias de viajes y otros intermediarios turísticos.

En el caso de los canales de comercialización tradicionales existe un inconveniente más para el productor de turismo cultural independiente, que son las comisiones acumuladas de las agencias minoristas y de las agencias mayoristas. A las comisiones hay que añadir además los gastos bancarios, los gastos de comunicación y los de administración, así como los costes y riesgos financieros, por lo que siempre va a ser más conveniente para el productor utilizar los canales directos, en el mayor porcentaje posible.

Dadas estas condiciones, la mejor posibilidad para los pequeños productores turísticos, aparte de los canales directos, es que la comercialización se realice por medio de agencias de viajes especializadas en turismo cultural y productos similares.

Únicamente los productos de turismo cultural light o de gran consumo, como el turismo de eventos culturales, por ejemplo, se comercializan en su mayor parte a través de los canales masivos, en el momento concreto de su celebración.

De todos modos, y dado el interés que despierta el turismo cultural en los mercados internacionales, en los que se considera como una de las tendencias de futuro dentro del turismo mundial más consolidadas, según la OMT – Organización Mundial del

Turismo, cada vez es más frecuente que las agencias y tour operadores no especializados incluyan productos de turismo cultural en sus programaciones.

#### *Los canales alternativos de comercialización*

En cuanto a los canales alternativos de comercialización, a los que también se puede llamar canales informales, son en principio los más adecuados para la comercialización de los productos turísticos culturales más especializados o minoritarios, aparte de la distribución directa.

Se pueden citar como canales alternativos, entre otros, a:

- las pequeñas centrales de reservas locales
- los clubs de ocio de empresas o de ciudadanos en general
- las asociaciones culturales
- y cualesquiera otros colectivos de intereses específicos o grupos sociales, que de forma ocasional tengan motivaciones culturales en su tiempo de ocio.

Aunque colectivos como los citados no se dedican en general de una forma directa y organizada a la intermediación de productos de turismo cultural, sirven habitualmente como canal comercial a través de sus páginas web y de sus revistas y boletines corporativos, o simplemente a través del contacto directo entre sus asociados, o de la promoción del turismo cultural en sus eventos corporativos y celebraciones.

Se ha apuntado en repetidas ocasiones el interés de la comercialización directa para el turismo cultural minoritario y en pequeña escala. La posibilidad de la comercialización directa o por canales directos, es decir, del productor turístico cultural al cliente final, sin ningún tipo de intermediarios, es muy difícil si existe una gran distancia geográfica entre el destino y el mercado emisor, y/o si no existen unas relaciones comerciales muy bien estructuradas.

La expansión en el uso de Internet, en todo caso, está favoreciendo cada vez más este tipo de comercialización; ésta se dirige a un cliente que presenta, entre otras, estas características:

- está muy bien informado sobre el destino y sus recursos patrimoniales
- está cada día más acostumbrado a buscar y contratar sus viajes y estancias de forma independiente, incluso en segmentos como el turismo de negocios
- su edad media es cada vez más elevada.

En los destinos cercanos al mercado emisor, en los países turísticos más desarrollados, este tipo de comercialización directa a través de las nuevas tecnologías no presenta especiales dificultades.

### **La comercialización de los productos turísticos culturales en las Agencias de Viaje**

Una agencia de viajes es una empresa asociada al turismo, cuyo oficio es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles), con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.<sup>19</sup>

La mayoría de las agencias de viajes (AAVV) no sólo venden boletos de avión o tren; sus servicios varían y muchas de ellas venden más paquetes de cruceros que boletos de avión, así como servicios relacionados con hoteles. La mayoría de las agencias de viajes también llevan a cabo alquiler de coches para sus clientes y muchas de ellas se concentran en la organización de viajes para grupos a diferentes destinos. Para ello, trabajan con aerolíneas regulares, aunque en muchas ocasiones lo hacen con compañías de vuelos chárter. Muchas agencias de viajes representan en exclusiva a un pequeño grupo de proveedores: líneas aéreas, cruceros y empresas de alquiler de coches, por lo que, a menudo, los logos de estas empresas se muestran en las vidrieras de las oficinas de la agencia. Algunas agencias de viajes brindan un servicio de casa de cambio. En la mayoría de las agencias también se puede ofrecer servicio de tours, en destinos más comerciales principalmente, dependiendo el destino se pueden ofrecer con traslados incluidos donde el cliente

---

<sup>19</sup> [Agencia de viajes online](http://www.felicesvacaciones.es). Disponible en: <http://www.felicesvacaciones.es>. Consultado el 15 de septiembre de 2016.



sale desde la comodidad de su hotel, también se pueden incluir alimentos y bebidas, guías certificados para dar mayor información de los sitios que se están conociendo, cuando se viaja en familia se obtienen precios preferenciales. El turismo es amplio en toda la extensión de la palabra se puede encontrar para todos los gustos y presupuestos, en temporada de vacaciones y en temporada regular, siempre la gente encontrará una buena opción para sus vacaciones y así tener unas lindas vacaciones.

Una agencia de viajes puede consolidarse como un único centro de operaciones o, por el contrario, como una cadena de locales repartidos por una zona determinada.

A la hora de la exclusividad de lo ofrecido, las agencias de viajes se dividen en dos grandes grupos: por un lado, están aquellas grandes agencias que, actuando casi como auténticos proveedores, ofrecen servicios y productos que, aunque condicionados por ellas mismas, son de carácter muy general y poco adaptados a las preferencias particulares; por otro lado, están las agencias de viajes de menor envergadura que, aun teniendo un menor control sobre el servicio ofrecido, tienen la posibilidad de adaptarse mucho más a las condiciones de cada cliente.

Existen dos distintos tipos de agencias de viajes:

a) Según su naturaleza operativa y el punto de vista:

- *Comercial:*
  - Tour operadoras: aquellas que organizan los viajes contratando directamente con los proveedores de los servicios.
  - Mayoristas o wholesaler: aquellas que elaboran proyectos, ofrecen y distribuyen productos y servicios turísticos a través de agencias minoristas. Normalmente no contratan con el cliente final. Suelen hacer reservas para cubrir las demandas de los minoristas, los mayoristas ganan una comisión sobre las ventas de los minoristas.

- Minoristas, detallista o retailer: aquellas que venden directamente al consumidor, servicios y productos organizados por otras agencias o por sí mismas.
- Mixta o de organización y prestación de servicios: tiene capacidad para elaborar y organizar viajes y servicios para clientes y agentes.
- *Geográfico:*
  - Internacional: tiene cobertura mundial.
  - Nacional: tiene cobertura dentro de un país.
  - Local: Tiene cobertura en una localidad o ciudad y sus alrededores.
- *Operativa turística:*
  - Agencia de turismo egresivo o de exportación: atiende la oferta y demanda del turismo egresivo al exterior.
  - Agencia de turismo receptivo: atiende dentro del país las corrientes turísticas provenientes del exterior.
  - Agencia de turismo interno: atiende el movimiento interno del turismo de un país.

*Clasificación de las funciones:*

Función asesora

Asesorar:

- Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes.
- Ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

Exigencias para cumplir esta función asesora:

- Contar con amplias fuentes de información; para ello cuentan con varios sistemas:

- a. Deben disponer de conexiones con sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR).
  - b. Deben disponer de conexiones vía Internet, tanto para estar en contacto con sus clientes, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.
  - c. Otra fuente de información consiste en la recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.
  - d. Otra fuente de información es que la agencia cree su propio banco de datos, lo que le permite facilitar información exclusiva y personalizada. También puede permitirle guardar información sobre los clientes para poder llevar a cabo determinadas campañas de marketing.
- Contar con una adecuada comunicación con el viajero, de manera que trate de captar de la mejor forma posible las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje; para ello la agencia debe contar con profesionales expertos en destinos y viajes con la adecuada preparación cultural y técnica y, a su vez, con profesionales con cualidades como el don de gentes y con capacidad para captar las necesidades de los clientes.
  - Contar con una ubicación adecuada y con el equipamiento apropiado que favorezca el contacto personalizado con el mercado.

### Función mediadora

Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos. Aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta. Normalmente esta función mediadora es ejercida por las agencias minoristas, que materializan la reserva, el alquiler o venta de los siguientes grupos de servicios:

- Pueden ofrecer al cliente servicios sueltos ofertados de forma aislada como puedan ser billetes de un determinado medio de transporte, alojamientos en establecimientos hoteleros, alojamientos en establecimientos extrahoteleros,

entradas para espectáculos culturales o deportivos, alquiler de vehículos, alquiler de salones para banquetes o congresos, pólizas de seguro de viajes, venta de guías turísticas, etc.

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

La función mediadora es, en principio, la más vulnerable desde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, que permiten la venta directa al cliente por parte de los proveedores y los productos turísticos. De todas formas, las agencias de viajes también tienen sus ventajas: además de asesorar al cliente pueden abaratar los productos gracias al poder negociador que tienen al comprar a mayor escala, por lo tanto es muy importante a la hora de considerar la función elegir bien a los proveedores, que concederán licencias a la agencia y le exigirán fianzas para que actúe en su nombre.

Así es como funciona:

El proveedor del producto turístico se compromete a suministrar a la agencia la información necesaria sobre sus servicios y a aportar los documentos o billetes que formalizan la venta. La agencia se compromete a conocer y promover los servicios de sus proveedores vendiéndolos al precio fijado por los mismos. La agencia también se compromete a guardar o depositar el dinero recibido y liquidarlo con el proveedor.

El proveedor tiene el compromiso de abonar la comisión acordada con la agencia por la venta.

Implícitamente en la función vendedora hay que resaltar la formalización del contrato.

### Función productora

Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un precio global establecido, que es lo que se suele conocer por viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta) o también se pueden encontrar con *forfaits* (viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada cliente o customizados). Esta función está gestionada por turoperadores y agencias mayoristas. Para llevar a cabo esta función productora, se exigen varios elementos:

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

Además, para potenciar su función productora, una agencia no puede limitarse a organizar viajes, debe ampliar constantemente sus actividades, para ello puede pasar a organizar congresos, ferias, cruceros, prácticas deportivas (Ej. Club Mediterráneo, Catai Tours, Nuevas Fronteras).

Para crear los productos, las agencias deben aprovechar las economías de escala y negociar los precios netos con los proveedores, si la agencia no organiza el viaje, sólo lo vende, obtendrá un porcentaje de beneficio y el precio de venta al público se obtendrá sumando el precio negociado con el proveedor más el porcentaje de las agencias.

La función productora culmina con la comercialización y venta del producto turístico, para ello habrá que realizar las acciones oportunas para dar a conocer los productos al consumidor final; lo que se puede denominar función comercializadora, que consiste en las labores de marketing necesarias, las cuales requerirán elevados costes.

Función Técnica: A través de esta función las AAVV proyectan, confeccionan, y ponen en marcha los productos turísticos. Esta función deriva 4 actividades:

1. Planificación del programa que se pretende poner en marcha (la gente está motivada de ir a un sitio, pues hay que investigar ese sitio donde quieren ir, recurso, transporte, etc.)
2. Diseño del viaje
3. Distribución
4. Control de las operaciones

Función Financiera: mejorar la administración de los recursos económicos de la empresa, para esto es necesario:

- Conocer y analizar la estructura económica-financiera de la empresa.
- Realizar los presupuestos
- Establecer un método adecuado de ingreso y gastos y de cobros y pagos.

Función Contable: registra todos los hechos contables que se hacen en las AAVV, es útil y obligatoria, le interesa a los proveedores, a la opinión pública, a posibles nuevos inversores y a los empleados.

Función Social (factor humano muy importante): Los empleados deben ser considerados con especial atención en las empresas de sector turístico, la calidad personal y profesional de los trabajadores debe ser buena. Esta función examina sus actividades hacia:

1. Una implantación de sistema aprendizaje y actualización que estimule al trabajador y se le integre en un plan de formación.
2. Conseguir una estructura satisfactoria del trabajo (valorar el trabajo)

3. Conseguir el bienestar del personal (vacaciones, festivos)
4. Aplicación rigurosa de carácter laboral entre los representantes de la empresa y los trabajadores.

Función Comercial: se pretende conectar la empresa con el exterior, contactando por un lado con los proveedores y por otro con los consumidores. Mejorar las condiciones de ventas y compra de la empresa.

Función Administrativa: abarca la planificación, organización mando y control d todas las actividades que se realizan en las AAVV. En las grandes empresas existen departamentos que llevan a cabo estas funciones, sin embargo, en las AAVV pequeñas las funciones administrativas las ejecuta el director.

#### *Particularidades de las AAVV receptoras en Cuba*

En Cuba, las AAVV nacionales son personas jurídicas, inscritas en el Registro Nacional de Agencias de Viajes y que tienen como objeto social la realización de actividades de mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios a éstos de diferente naturaleza a las actividades propias de agencias de viajes.

En los últimos años y por las propias particularidades de Cuba, se ha desarrollado un amplio concepto de asistencia y representación turística entre las agencias receptoras nacionales, que tiene como objetivo principal cumplir con este papel de mediador entre los turoperadores extranjeros y el cliente final y común para ambos, que es el turista.

La autorización a una agencia de viajes **extranjera** para establecer una representación en Cuba (tienen que estar inscritas en el Registro Nacional de AAVV, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba) **no incluye** poder desarrollar la actividad receptiva ni vender alojamiento, transporte, organizar y vender paquetes turísticos ni actividades opcionales en el territorio nacional, lo cual sólo podrán hacer a través de las AAVV nacionales.

Los turoperadores y agencias de viajes extranjeras seleccionan su personal ya sean extranjeros o de nacionales residentes en el país, en este caso, previo proceso de contratación a través de los canales establecidos para contratación de empleados nacionales por entidades extranjeras establecidas en el país.

Entre las actividades que desempeñan las AAVV Receptivas Cubanas se destacan:

- Representar a la totalidad de los TTOO y AAVV que operan el destino Cuba
- Organización de la transportación de clientes desde y hacia aeropuertos (coordinar /contratarla)
- Venta de servicios independientes: transportación, renta de autos, alojamiento
- Venta de excursiones (“opcionales”).

Las agencias receptivas cubanas poseen una red de ventas localizadas en cada instalación hotelera integrados a los servicios que ofrecen, denominados Buró de Turismo (al menos uno por instalación). También disponen de otro canal de distribución, en este caso de los representantes de los turoperadores y agencias de viajes extranjeros con representación en el país, que pueden vender las excursiones organizadas por las agencias de viajes receptivas cubanas y a las cuales se le retribuye en forma de comisiones sobre el valor de las ventas.

En Cuba, si bien no se define un segmento cultural categóricamente, especialistas consideran que existe una cierta tendencia al crecimiento de los turistas que vienen a la Isla con ese propósito. La Agencia Paradiso, única promotora de Turismo Cultural, pone a disposición de los clientes un programa que pretende incorporar acontecimientos culturales de diversa índole en el panorama turístico cubano. Paradiso fue constituida en 1994 con el propósito de aprovechar las grandes potencialidades de la cultura cubana como valor agregado de la oferta turística, no con el interés de hacer una cultura para el turismo, sino que éste se inserte en la vida cultural del país.



La oferta de Paradiso incluye programas especializados, festividades tradicionales, opcionales culturales (incluyendo actividades nocturnas), además de una propuesta anual de eventos culturales.

En Cuba las acciones encaminadas al fortalecimiento de la relación cultura – turismo están sujetas al convenio de colaboración suscrito entre los Ministerios de Cultura y Turismo y la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba. Este convenio parte de establecer lineamientos generales tomando en cuenta un conjunto de conceptos que enmarcan las definiciones de cultura, su importancia para el turismo, las premisas de nuestra política cultural, la realidad cubana y el tratamiento al turista, conceptos validados por el indisoluble vínculo entre cultura y desarrollo. En este marco teórico se establecen tres direcciones principales (MINCULT, 2000):

- Inserción del turismo en la vida cultural del país: la consolidación de este propósito requiere de la interiorización en ambos sectores y de la necesaria instrumentación de acciones prácticas que arrojen beneficios económicos reales para los involucrados.
- Presencia de las expresiones artístico-culturales en el turismo: como actividad económica el turismo requiere de la presencia orgánica dentro de sus productos, instalaciones y ofertas; de las diversas manifestaciones de las artes y la cultura cubana, para lo cual se lleva lo mejor y más representativo de la cultura cubana al turismo y, en ningún caso, se ha de hacer una cultura específica para satisfacer a dicha demanda.
- Caracterización del turismo como expresión de la cultura cubana y su identidad: se ha de mantener un control y gestión en la preservación de los bienes patrimoniales, muebles e inmuebles, y la participación coherente de las diferentes manifestaciones artísticas de manera tal que se garantice la sustentabilidad de la actividad.

### **1.3 Fundamentos para la elaboración de estrategias de comercialización de productos turísticos culturales**

## **La gestión de las estrategias comerciales en el turismo**

El término estrategia tiene sus orígenes en el campo militar cuando un buen general no sólo debía ganar las batallas sino también planificarlas. Proviene del latín “strategia” y este del griego “strategeia” que significa el arte de dirigir las operaciones militares.

A continuación se exponen diferentes conceptos de estrategia de comercialización:

Kotler (1990), plantea que la estrategia de comercialización comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.

Otro concepto lo aporta Santesmases (1994), el cual supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos propuestos.

Muñoz (1995) expresa que es cualquier solución, que desde el punto de vista de disposición y/o dosificación de medios, se juzga razonable y posible de aplicar, para alcanzar los objetivos de un plan. Es combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados.

Parmerlee (1998) define la estrategia de comercialización como un proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso. La estrategia de marketing es el conjunto de decisiones que definen el enfoque de marketing general a seguir para acceder a las metas que se fijó.

Por último, para Kotler y Armstrong (2010), la estrategia de comercialización es “la lógica de mercadotecnia con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla y los niveles de gastos en mercadotecnia”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores y el análisis del concepto se puede concluir que la estrategia de comercialización es: un proceso en el que se definen un conjunto de acciones para lograr los objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto, a través de la mezcla de los instrumentos de marketing, posicionamiento y niveles de gastos en mercadotecnia.

El diseño de estrategias tiene como objetivos fundamentales lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, incentivar las ventas, captar un mayor número de clientes y dar a conocer nuevos productos (Hernández y Cruz 2004). Permite a la empresa lograr los objetivos y metas de una manera más fácil y con resultados efectivos, aprovechar oportunidades de negocio y prever riesgos futuros.

En síntesis, la estrategia de comercialización es una vía por la cual toda empresa de negocio quiere lograr sus objetivos de marketing, a través de la selección del mercado meta al que se persigue llegar; la definición de posicionamiento que se quiere alcanzar en la mente de los consumidores meta; la combinación de las variables producto, precio, promoción y distribución para satisfacer las necesidades o deseos de ese mercado y la determinación de los niveles de gastos capaces de implementar el plan de marketing en su totalidad.

Muchos son los autores que han establecido distintas clasificaciones de estrategias de comercialización, entre ellos: Serra (2003), Hernández y Cruz (2004), Valle (2011) y Sainz de Vicuña (2012). En cuanto a los tipos de estrategias de cobertura del mercado, relacionadas con la elección del segmento, las estrategias más conocidas son:

**Estrategia indiferenciada:** Intenta satisfacer a los distintos segmentos con la misma oferta comercial. La empresa se centra en la parte común de las necesidades en lugar de sus diferencias.

**Estrategia diferenciada:** Ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos, intentando conseguir la máxima cobertura de este.

**Estrategia concentrada:** Especializarse en un segmento concreto del mercado.

Ciertamente las empresas que decidan seguir una estrategia diferenciada para captar segmentos de mercados que les resulten atractivos deben utilizar los instrumentos comerciales (producto, precio, promoción y distribución) para diversificar su oferta y adecuarla a las necesidades y requerimientos de dichos segmentos.

Porter<sup>20</sup>, por su parte, clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al cual se dirige la empresa (todo el mercado o tan sólo algunos segmentos). De esta forma, determina tres clases de estrategias genéricas.

**Estrategia de líder de costes.** En este caso, la empresa intenta conseguir los costes más bajos mediante la producción en gran escala de una oferta relativamente indiferenciada. Esto le permite beneficiarse de considerables economías de escala. Si lo consigue, su ventaja competitiva radicará en el hecho de poder ofrecer unos precios muy atractivos y menores que los de los competidores.

**Estrategia de diferenciación.** En este caso, la empresa trata de centrar sus esfuerzos en el desarrollo de determinados aspectos o atributos de su oferta, que son valorados por el mercado y que contribuyen a que ésta sea percibida por los consumidores como relativamente única, no exactamente comparable a lo que puedan ofrecer otros competidores. Así, los elementos de diferenciación pueden consistir en el liderazgo en calidad, en tecnología, en innovación o la exquisitez en el servicio, o la naturaleza preservada, etc.

**Estrategia de especialización.** En este caso, la empresa se concentra en un o unos segmentos de mercado concretos, en los cuales tiene, o puede tener, algún tipo de ventaja competitiva. Es la estrategia más adecuada para la empresa turística de pequeñas dimensiones.

Según la actuación de las empresas frente a la competencia, Kotler<sup>21</sup> establece cuatro tipos de estrategias:

---

<sup>20</sup> Serra, Antoni: "Marketing Turístico". Ed. Pirámide, España, 2003, pp. 381-383

<sup>21</sup> Serra, Antoni: "Marketing Turístico". Ed. Pirámide, España, 2003, pp. 386-388

**Estrategia de líder.** El líder en un producto-mercado es el que ocupa una posición dominante, reconocida por sus competidores.

Al líder le interesa desarrollar la demanda genérica, la demanda de viajes en este caso, porque él es el primer beneficiado al disponer de la mayor cuota de mercado. Para conseguirlo puede tratar de captar nuevos usuarios del producto, desarrollar nuevos usos del producto o intensificar su consumo. Para proteger su participación de mercado puede adoptar diversas estrategias: innovación, distribución intensiva, confrontación abierta con los competidores mediante guerras de precios, intenso uso de la publicidad, etc.

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

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

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

Por otro lado Valle (2011) se refiere a cuatro tipos de estrategias orientadas al crecimiento de las empresas turísticas en el mercado: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

**Estrategias de penetración de mercado:** Buscan incrementar las ventas de productos existentes con los clientes actuales, los no usuarios y los usuarios de las marcas competitivas en los mercados servidos.

**Estrategias de desarrollo de mercado:** Introducen productos existentes en nuevos mercados con el objetivo de alcanzar segmentos en un mercado geográfico o expandirse a otras áreas geográficas.

**Estrategias de desarrollo del producto:** Crean un mayor crecimiento al vender nuevos productos en mercados existentes. Esto puede significar ampliar la línea de productos al desarrollar variaciones de un artículo.

**Estrategias de diversificación:** Enfatizan en los nuevos productos y mercados para lograr el crecimiento.

Una estrategia de marketing, cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial y hará incrementar la demanda de los productos ofrecidos, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobreestimado el potencial del mercado, o porque el producto no satisface realmente una necesidad, o bien por la presencia de barreras socioculturales; es por ello que luego de ser trazadas resulta importante su periódico monitoreo y control por el departamento de mercadotecnia y demás involucrados.

#### *Componentes de las Estrategias de Comercialización Turísticas*

Las estrategias de marketing tienen varias secciones, en dependencia de los niveles de detalle que la alta dirección requiera para sus ejecutivos. Las principales teorías se detallan a continuación:

Payne (1996) propone la siguiente estructura de planificación, la cual cuenta con cuatro fases, que a su vez se desglosan en diez pasos principales:

**Contexto estratégico:** esta primera fase se compone de dos pasos: definir la misión e identificar los objetivos corporativos.

Misión: la finalidad de la declaración de misión es facilitar a los interesados en el negocio de los servicios un claro sentido de propósito y dirección.

Objetivos corporativos: el propósito de los objetivos corporativos es que los interesados midan el éxito de la misión. Los objetivos pueden ser cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos.

**Análisis de la situación:** esta fase contiene a su vez tres pasos:

Auditoría de marketing: el propósito de la auditoría es recopilar todos los datos necesarios para determinar la manera en que los negocios pueden tener éxito en cada segmento del marketing en el cual elige competir. Involucra un examen exhaustivo y sistemático, así como un análisis de las siguientes categorías: análisis ambiental, análisis competitivo, análisis de mercado y análisis de la empresa.

Análisis DAFO: Su propósito es separar los datos significativos de la auditoría de Marketing y descubrir qué debe hacer la administración para satisfacer mejor a sus clientes en cada segmento de mercado en el cual elige competir. Su objetivo fundamental es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación e implantación de las estrategias de marketing de la empresa.

Suposiciones claves: El propósito de estas es señalar, a partir del examen de la situación, aquellos factores que son cruciales para el éxito o fracaso de la estrategia de Marketing. Las suposiciones clave son una estimación de las futuras condiciones operativas del plan de Marketing, pueden influir tanto en su formulación como en su implantación. Se debe prestar atención a aquellas áreas clave que es probable tengan influencia sobre el logro de los objetivos.

**Formulación de la estrategia de marketing:** El primer paso de esta es fijar los objetivos y estrategias de marketing. Lo siguiente es el diseño de las estrategias de marketing, al estimar resultados los esperados e identificar mezclas de marketing opcionales.

Objetivos y estrategias de marketing: El propósito de establecer objetivos y estrategias de marketing es enfocarse en las ganancias, ingresos y participación de mercado necesario para cumplir con la misión de la organización.

Identificación de mezclas opcionales: el propósito de considerar la mezcla y opciones es descubrir si hay una estrategia de marketing más efectiva disponible antes de que el plan sea implantado.

**Asignación de recursos y monitoreo:** esta última fase implica dos pasos finales:

Programas de marketing: el propósito de los programas de marketing es asegurar que todo el equipo de la empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en cada segmento de mercado.

Monitoreo, control y revisión: El propósito del monitoreo, control y revisión de los programas y estrategias es el de asegurar que las estrategias de corto plazo funcionen para conducir al negocio en forma consistente hacia el logro de sus objetivos de largo plazo y su misión. El elemento esencial del monitoreo y control es asegurar que el avance de sistemas de información cumpla con las necesidades de la administración de marketing, y a su vez la responsabilidad de tomar acciones correctivas.

Por su parte, Morell y Hernández (1999) proponen los siguientes pasos:

1. Resumen ejecutivo: incluye los propósitos o resultados esenciales que se van a alcanzar en el período.
2. Estructura general de la demanda: para este caso se deben estudiar: las preferencias de los clientes, las exigencias de la red de distribución, el benchmarking empresarial y las potencialidades de comercialización.
3. Diagnóstico de marketing: se estudia el comportamiento de las ventas, otros ingresos así como las utilidades generadas en los períodos anteriores; se analiza el entorno y de igual modo se realiza una auditoría interna que contempla el análisis de la competencia, la determinación de los clientes actuales y potenciales, así como las necesidades insatisfechas de los clientes;



y por último, se desarrolla el diagnóstico DAFO con los principales dirigentes de la entidad.

4. Determinación de los objetivos del plan de marketing: En este momento se elaboran los objetivos del plan de marketing para el período especificado y, de igual modo, se plantean las principales metas a lograr.
5. Establecimiento de las estrategias que permitirán el logro de metas: en este caso se debe lograr que los principales dirigentes determinen cómo lograrán los objetivos. Estas incluirían estrategias de productos-mercados, de crecimiento de ingresos, de posicionamiento de mercado, competitivas, las relacionadas con los productos y los precios, la comunicación promocional y estrategias para la preparación de los recursos humanos.
6. Elaboración del plan de acción: se tiene en cuenta todas las normativas de planificación que posee la entidad.
7. Elaboración del presupuesto requerido.

En Cuba el rediseño del turismo a partir de 1994, unido a la política de desarrollo hasta el año 2000, impregnó un enfoque de marketing a la actividad turística. En la revisión de dicha política en 1997 ya se aplicaban estrategias de mercados, competitivas y de posicionamiento, además se propuso un diseño inicial del sistema de Marketing, se realizaron y se tuvieron en cuenta en cuenta investigaciones y otros análisis de mercados para su consideración en las medidas establecidas.

Palao (2001) desarrolló la propuesta de un procedimiento para la elaboración de un plan de Marketing para destinos turísticos que refleja una estrecha relación entre las etapas de determinación de objetivos de comercialización, de formulación de estrategias comerciales y de diseño de las tácticas de Marketing como integración estratégica-operativa.

Peña (2006) llevó a cabo un procedimiento para posicionar el destino Holguín en los mercados emisores que lo visitan, en el cual realizó un profundo análisis de los factores internos y externos del destino turístico, especialmente en el estudio de las características de los mercados emisores y el diagnóstico de los recursos turísticos actuales y potenciales del destino para el desarrollo del turismo de sol y playa, lo que

le permitió a partir de la matriz DAFO, plantear los objetivos estratégicos para el posicionamiento y la formulación de las estrategias.

A nivel de destino turístico, existen varias investigaciones para la formulación de estrategias, (Palao, 2001; Pérez 2005; Peña, 2006; Rivero, 2008; Rodríguez, 2008; Escalona, 2011). También se estudió el procedimiento (Ver Anexo 1) propuesto por Valdés y Fergusson, 2015; para el caso específico de una agencia de viajes receptiva en Cuba<sup>22</sup>.

Al analizar los procedimientos antes expuestos se pudo apreciar que existe mucha coincidencia de criterios en las partes que integran una estrategia de comercialización. Para esta investigación, se asumen los procedimientos planteados por Palao (2001) y Pérez (2005) para la elaboración de la estrategia comercial específicamente en entidades turísticas, no en destinos, con algunas variaciones planteadas por Valdés y Fergusson, además de otras adecuaciones que es preciso introducir en el caso de una agencia de viajes de turismo cultural.

### **Propuesta para la elaboración de Estrategias de Comercialización de productos turísticos culturales**

Es conveniente reconocer la existencia de dos niveles de acción en la comercialización de los productos turísticos culturales. El primer nivel es filosófico, asociado a la aplicación del enfoque de comercialización en la gestión empresarial, en estrecha vinculación con los planteamientos anteriores. El segundo nivel es funcional, relacionado con la aplicación de métodos y técnicas de comercialización en la empresa. El enfoque de comercialización en las empresas turísticas orientadas al desarrollo de turismo alternativo parte de un cambio de mentalidad en la gestión. No se trata de vender productos turísticos de forma masiva, sino de crear una oferta que satisfaga las expectativas de los clientes y desencadene las funciones empresariales para lograrlo. Así, el enfoque de comercialización debe comenzar en el cliente y terminar en él, partiendo del principio de que los únicos centros de

---

<sup>22</sup> Valdés–Ferrer, Damaris y Fergusson–Álvarez, Libia Arlen: “Procedimiento para la formulación de estrategias comerciales en una agencia de viajes receptiva de Santiago de Cuba”. Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba, 2015.

ganancias de las empresas son los clientes. Sin embargo, esta nueva forma de enfrentar los negocios turísticos muchas veces es difícil de concretar. Y es que la aplicación de este enfoque implica cambios en los sujetos de la gestión, como son:

- a) una actitud de negocios orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas
- b) un estado mental apropiado para resolver problemas en función de las exigencias de los clientes
- c) una coordinación efectiva de todas las actividades de comercialización en la empresa (Gutiérrez, 2009:23).

El nivel de acción de la comercialización, como función específica de la gestión empresarial, precisa tres sistemas básicos: información, investigación y acción. Considerando la importancia de la información, se requiere disponer de un sistema relevante, veraz, oportuno y racional para poder tomar las decisiones requeridas. Por ello, debe garantizarse un flujo informativo continuo sobre clientes reales y potenciales, su comportamiento, la competencia directa e indirecta, así como sus principales estrategias y acciones. Por su parte, el sistema de investigación debe constituir el punto de contacto entre la comercialización y el desarrollo de productos turísticos. En el caso específico del turismo cultural, dadas sus características, se hace necesario el empleo de técnicas y procedimientos de investigación que garanticen confiabilidad y rigor de los resultados para minimizar riesgos en la toma de decisiones comerciales.

Por último, el sistema de acción de la comercialización turística constituye la estructura que capta las características de funcionamiento del mercado y, sobre esta base, define el conjunto de políticas que permiten lograr los objetivos estratégicos. Para ello se concentra en tres tareas: el estudio del entorno, el análisis de las posibilidades internas de la empresa y el diseño de una respuesta de la empresa frente al entorno formada por políticas de comercialización. Para concretar estas tareas se requiere combinar ingredientes tanto estratégicos como tácticos. Entre los primeros se encuentran los clientes, la competencia, las capacidades empresariales

y los esfuerzos gerenciales. Como los ingredientes tácticos se incluyen las variables de la mezcla comercializadora (Houston, 1996). De esta forma, el sistema de acción refleja dos grupos de funciones: las estratégicas, que permiten el seguimiento permanente de oportunidades del entorno y el posicionamiento competitivo de la organización; y las funciones operativas, cuyo propósito consiste en diseñar y ejecutar el plan de comercialización para lograr los propósitos de la estrategia. La articulación de estas dos funciones dentro de la organización turística y su vinculación con la dirección estratégica se recogen de forma gráfica en el esquema que se presenta en la Figura 1.



**Figura 1: Lineamientos para un Modelo metodológico para la elaboración de estrategias de comercialización.**

En síntesis, se puede convenir en que las funciones estratégicas de la comercialización se orientan a la búsqueda de un posicionamiento competitivo a partir de la creación de ventajas competitivas, producto de un pleno conocimiento de los elementos que caracterizan el mercado (clientes, competidores, suministradores

y otros implicados relevantes), mientras que las funciones operativas pretenden la conquista de los mercados seleccionados, articulando una estrategia comercial que se orienta hacia el consumidor.

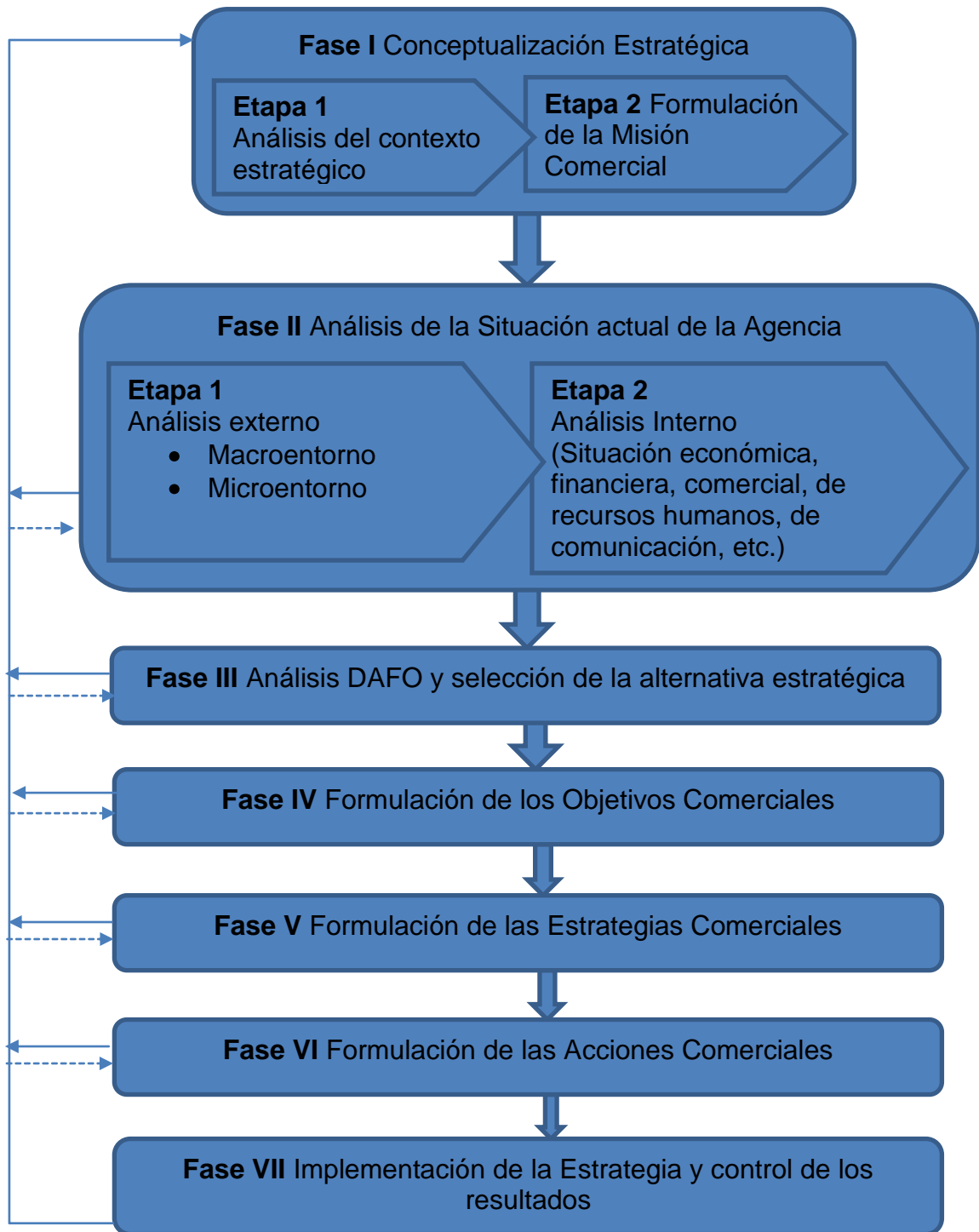
Bajo este esquema conceptual se fundamenta la estrategia de comercialización de una agencia de viajes para el desarrollo del turismo cultural. Entre sus bondades se encuentra el carácter sistémico e integrador, conjugando el enfoque estratégico con el enfoque de comercialización. Por otra parte, permite integrar las funciones estratégicas con las operativas en función de garantizar los objetivos principales trazados en la estrategia general de la organización.

Sobre la base de este modelo metodológico, a partir del estudio de las características técnico-organizativas y económico-sociales de una agencia de viajes especializada en turismo cultural, del estudio y análisis crítico de diferentes procedimientos y metodologías; se propone un procedimiento compuesto por siete fases y cuatro etapas, las cuales se describen a continuación.

### **Fase I: Análisis de la conceptualización estratégica de la agencia y formulación de la misión comercial**

**Etapa I: Análisis del contexto estratégico:** Se estudia la planeación estratégica de la agencia de viajes, se evalúan la misión y visión definidas, la estructura organizativa, los objetivos de la entidad y las estrategias empresariales.

En el desarrollo de esta etapa se utiliza el método de recopilación de información para facilitar la caracterización y descripción de los elementos de la planeación estratégica. Como fuentes de información se consulta la documentación jurídica de la empresa así como los archivos que contienen el Plan Estratégico.



**Figura 2: Procedimiento para el diseño de una estrategia de comercialización del producto turístico cultural en la Agencia de Viajes Paradiso**

**Etapa II: Formulación de la misión comercial:** Establecer la misión comercial de acuerdo a la misión general de la agencia, tomando en cuenta las funciones específicas del área, departamento o Unidad Estratégica de Negocio (UEN).

En esta etapa se aplican de forma combinada diferentes métodos de investigación, dentro de los métodos teóricos el inductivo-deductivo, que posibilitó la aplicación de los principios estratégicos analizados en la primera etapa en la realidad de la formulación de la misión comercial para la UEN. Entre las herramientas empleadas se encuentran las entrevistas a directivos para la obtención de información y análisis de la actividad de marketing, de promoción y de la gestión comercial en general. Se emplean técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas y el método de expertos (Ver Anexo 2) para lograr el consenso en la toma de decisiones sobre la misión formulada.

#### **Fase II: Análisis externo e interno**

**Etapa I: Análisis externo:** Se analizan los componentes del entorno de la agencia: el macroentorno y el micro entorno, dentro de este último se definen la composición del mercado actual y selección del mercado meta, el análisis de la competencia y el posicionamiento.

En el desarrollo de esta etapa se manejan métodos empíricos como la observación no participante, herramientas como la recopilación de información para facilitar la caracterización y descripción de los elementos que componen el entorno de la empresa y las entrevistas a directivos, trabajadores y clientes para la obtención de información. Se utiliza la matriz de Análisis Diferencial Competitivo para conocer la posición actual de la Agencia con respecto a sus principales competidores. Se emplean técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas y el método de expertos para lograr el consenso en la toma de decisiones de selección del mercado y la estrategia de posicionamiento. Como fuentes de información se emplean además estudios de mercado y sus perfiles e investigaciones sobre la competencia que pueden estar disponibles en sitios de internet, bibliotecas virtuales y bases de datos de centros de estudios.

**Etapla II: Análisis interno:** Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa en su funcionamiento, destacando los aspectos fundamentales que inciden en el proceso de la comercialización, tales como los recursos humanos, la situación económico-financiera, la cartera de productos y la misma gestión comercial.

En esta etapa también se utilizan de forma combinada diferentes métodos de investigación para recopilar, procesar y analizar datos de interés para el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Dentro de los métodos teóricos se manejan el histórico-lógico, que facilita conocer la evolución histórica y desarrollo de los procesos que caracterizan la comercialización en la empresa; y el analítico-sintético que permite la comprensión de la información adquirida en la documentación consultada. De los métodos empíricos se utilizan herramientas como la recopilación de información que facilita la caracterización y descripción de los elementos del proceso comercial en la empresa; así como entrevistas a directivos, trabajadores y clientes para la obtención de información y análisis de la actividad de marketing, de promoción y de la gestión comercial en general. Como fuentes de información se emplean los estados de resultados económico-financieros, los informes estadísticos comerciales, entre otros documentos que muestren el desarrollo y evolución de los indicadores fundamentales de la empresa

**Fase III: Análisis DAFO:** Se analizan las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la agencia, con el objetivo de definir su posición, a partir de la cual se escogerán las estrategias a seguir.

Para el análisis DAFO se emplean herramientas de los métodos empíricos como la recopilación de información que facilitan la caracterización y descripción de los elementos del proceso comercial en la empresa; las encuestas a trabajadores y clientes, así como entrevistas a directivos para la obtención de información y análisis de los elementos fundamentales de la gestión general. Se emplean como herramientas las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI y MEFE) para el diagnóstico de la situación de la empresa y se realiza la matriz de impactos DAFO para ratificar estos resultados. Se emplean también técnicas de



trabajo en grupo como la tormenta de ideas y el método de expertos para lograr el consenso en la toma de decisiones de la alternativa estratégica a seguir.

**Fase IV: Formulación de objetivos comerciales:** Se define el objetivo general de la comercialización, de acuerdo a la alternativa estratégica derivada del análisis DAFO.

Se emplean aquí técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas y el método de expertos para lograr el consenso en la toma de decisiones del objetivo propuesto. Se tienen en cuenta los objetivos generales y los indicadores de la actividad comercial.

**Fase V: Formulación de estrategias comerciales:** Se define las estrategias de producto, precio, distribución y promoción, a seguir por la empresa para lograr los objetivos comerciales.

**Fase VI: Formulación de acciones comerciales:** Se definen acciones asociadas a las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

En el desarrollo de estas dos fases se combinan diferentes métodos como el de inductivo-deductivo, que posibilita la aplicación de los principios estudiados en la realidad de la formulación de estrategias comerciales de los productos turísticos culturales. Además, se emplean técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas y el método de expertos para lograr el consenso en la toma de decisiones de las estrategias a seguir y las acciones asociadas.

**Fase VII: Implementación y control de resultados:** Se implementan las acciones siguiendo un cronograma o plan específico y se evalúan periódicamente el impacto de las acciones en el cumplimiento de los objetivos trazados. De ser necesario se ajustan las acciones o se trazan nuevas estrategias, tomando en cuenta las nuevas circunstancias del entorno que puedan alterar el cumplimiento exitoso de los objetivos.

## **CAPÍTULO II: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO CULTURAL PARA EL MERCADO NORTEAMERICANO EN LA AGENCIA DE VIAJES PARADISO**

Siguiendo el enfoque metodológico expuesto, toda estrategia de comercialización debe partir de un concepto estratégico que sustente su direccionalidad. Para la conformación de este concepto se emplean diversas categorías estratégicas que dan sostenibilidad en el tiempo al trabajo de la empresa, como son la misión, la visión, los factores claves de éxito y los valores centrales. Siguiendo con el procedimiento propuesto se analizan cada una de sus fases y etapas, llegando hasta la propuesta de las acciones asociadas a cada una de las estrategias de la comercialización, dejando de realizar la última etapa de implementación y control, dado el poco tiempo de la investigación y la inexistencia de las condiciones necesarias para su completo desarrollo.

### **2.1 Análisis de la conceptualización estratégica de la Agencia de Viajes Paradiso y formulación de la misión comercial**

Para lograr definir la misión comercial de la agencia es necesario realizar una caracterización y un estudio de su contexto estratégico.

#### **2.1.1 Análisis del contexto estratégico de la Agencia de Viajes Paradiso, Promotora de Turismo Cultural de Cuba**

La Agencia de Viajes Paradiso, promotora cultural por excelencia de Cuba, pone a disposición de quienes deciden visitar el país las inmensas potencialidades de la cultura cubana. Con 22 años de existencia, es una de las agencias que conforman la Sociedad Mercantil cubana Promociones Artísticas y Literarias S.A. abreviadamente ARTEX S.A.; cuya razón social es la promoción y comercialización, dentro y fuera de las fronteras nacionales, de una amplia gama de bienes y servicios culturales.

#### **Objeto Social**

Actuar como agente de viajes en el ámbito del turismo internacional realizando las siguientes actividades, en pesos convertibles:

1. Contratar y reservar habitaciones y servicios en establecimientos de alojamiento y gastronómicos asociados al turismo
2. Reservar centros y otros locales para actividades culturales, recreativas, reuniones u otras actividades sociales
3. Vender tarjetas de turistas y ofrecerles asistencia
4. Prestar servicios de guías turísticos
5. Comercializar paquetes turísticos relacionados con la cultura
6. Realizar la recepción y el envío de viajeros
7. Realizar trámites de visas
8. Organizar los programas de los participantes en eventos y reuniones que se celebren en Cuba, asociados a la cultura
9. Brindar servicios de transportación
10. Comercializar pólizas de seguro que cubran los riesgos derivados de los viajes turísticos
11. Venta de boletos para transporte marítimo, aéreo y terrestre
12. Operar oficinas y buroes de información y efectuar la promoción y prestación de servicios al turista en Cuba y en el extranjero
13. Ofrecer servicios de organización y cobrar la cuota de inscripción para actividades de capacitación y superación de postgrado en temáticas relacionadas con las distintas manifestaciones de la cultura, en cualquiera de sus modalidades
14. Brindar servicios de capacitación en temáticas relacionadas con las diferentes manifestaciones de la cultura.

La Agencia Paradiso pertenece al Ministerio de Cultura (MINCULT) y pone a la disposición del turista las potencialidades de la cultura cubana. Más de medio millón de talleres, encuentros, festivales, congresos y cursos especializados conforman la cartera de Paradiso.

La agencia cuenta con un grupo de trabajo profesional que dirige, ejecuta y controla todas las operaciones relativas a programas especializados y a solicitud, servicios

culturales especializados y servicios complementarios, según la política definida para cada uno de estas líneas de negocios.

Posee además, un grupo destinado a brindar Servicios Culturales Académicos como soporte a la oferta de los productos académicos del Instituto Superior de Arte (ISA) y el Centro Nacional de Escuelas de Arte (CNEART) y otras instituciones de la cultura. Se encarga de las operaciones relativas a programas especializados o a solicitud para grupos que, según política definida en las líneas de negocios de la agencia, utilicen los servicios docentes del ISA y el CNEART.

Paradiso trabaja para que a través del turismo se expresen las diferentes manifestaciones de las artes y la cultura cubana, contribuyendo a que se origine una sinergia entre ambas actividades, por lo que trabaja sobre los siguientes lineamientos<sup>23</sup>:

1. Reafirmar a las líneas de negocio de Paradiso como la base para la definición de la política y estrategias que se establezcan para lograr incrementos de las exportaciones a corto plazo, así como mantener ritmos de desarrollo sostenible a partir del posicionamiento de los productos que conforman la Cartera de Negocios.
2. Organizar la actividad comercial a partir de una estructura funcional flexible que permita la planificación adecuada, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la atención a nuevos proyectos de negocios que se presenten o diseñen.
3. Actualizar sistemáticamente la Carpeta de Productos, manteniendo en cada temporada aquellos que estén consolidados o en fase de desarrollo, adicionando siempre productos nuevos a desarrollar.
4. Incrementar las ventas directas en los mercados emisores como principal vía de captación de divisas frescas, para lo cual se diseñarán estrategias de comunicación que propicien un mayor conocimiento de los productos en los diferentes mercados, así como facilitar las vías de acceso a los mismos.

---

<sup>23</sup> Agencia Paradiso. Política Comercial. Resolución 01/2011.

5. Mantener una política de precios con marco regulatorio centralizado pero lo suficientemente flexible que permita a cada especialista comercial adecuarlos con dinamismo teniendo en cuenta las características del cliente, mercado, competencia y oportunidad.
6. Fortalecer la labor de contratación a partir de la conformación de equipos negociadores, funcionamiento del Comité de Contratación y evaluación periódica del cumplimiento de los contratos con clientes y proveedores.

La Agencia Paradiso trabaja con cinco líneas de negocios:

1. *Eventos Culturales.*

2. *Programas Especializados.* Programas de perfiles únicos y combinados, de las manifestaciones culturales más demandadas en el mercado, a través de las modalidades de circuitos, estancias, y estancias combinadas, en todas las regiones del país donde las condiciones lo permitan.

3. *Servicios Culturales Especializados:* Son todos aquellos servicios vinculados a las diferentes expresiones de la cultura cubana, que se ofertan al turismo internacional en las modalidades de cursos, talleres, clases, conferencias, visitas, espectáculos y celebraciones.

4. *Servicios Culturales Académicos.*

5. *Opcionales.*

La agencia oferta también servicios complementarios como alojamiento, renta de autos, boletos aéreos, asistencia integral, guía, e intermediación en la venta de pólizas de seguro para gastos médicos de los viajeros.

La Agencia Paradiso, como parte del sistema empresarial de ARTEX S.A., posee una Casa Matriz que cuenta en su estructura con tres gerencias, la de Estrategias y Negocios, la gerencia Económica y la Gerencia Ejecutiva (Ver Anexo 3). Además a ella se subordinan las 12 representaciones territoriales de las provincias de Pinar de Río, Habana, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo. Los territorios de

Mayabeque y Artemisa son atendidos por la agencia de La Habana y la provincia de Las Tunas es atendida por las representaciones de Camagüey y Holguín (Ver Anexo 4).

De las representaciones territoriales, solamente Matanzas y La Habana cuentan con una estructura definida y esta última es rectora de algunas actividades a nivel nacional como es el caso de los Eventos Culturales y los Servicios Académicos (Ver Anexo 5). Además, dentro de la Gerencia de Ventas de la Agencia de La Habana se encontraba, hasta el mes de junio de 2016, el grupo de trabajo que atendía exclusivamente el mercado Venezuela.

### ***Misión***

Identificar, conceptualizar, crear, promocionar, vender y gestionar el producto turístico-cultural cubano en el ámbito del turismo internacional, en su condición de agencia de viajes especializada en esta actividad a instancia del sistema MINCULT, garantizando los servicios básicos y complementarios afines.

### ***Visión***

Posicionarnos en el mercado como la Agencia Líder Especializada de Turismo Cultural en Cuba.

#### **2.1.2 Definición de la Misión Comercial**

Algunos autores plantean que en la misión de las empresas turísticas cubanas debe quedar claramente establecida la pertinencia de abordar el mercado hacia el que va dirigido el producto. Ello amerita considerar la atención del mercado estudiado como una unidad estratégica de negocios específica dentro de la empresa. Esta unidad estratégica debe integrarse al resto de las áreas de negocios, conformando un área empresarial que se oriente a promover productos turísticos especialmente diseñados para este mercado. Dentro de esta unidad estratégica debe incluirse el proceso de creación, promoción y realización de productos turísticos personalizados para este mercado bajo un enfoque de agregación de valor, por lo que debe coordinar acciones con las demás unidades estratégicas de la empresa.

**Misión Comercial de la UEN:** Gestionar la comercialización del producto turístico cultural cubano en el ámbito del mercado norteamericano, garantizando un servicio profesional personalizado, de una elevada calidad y promoviendo los valores de la cultura cubana.

Bajo esta filosofía de gestión, los factores claves de éxito de esta unidad de negocios propuesta son la profesionalidad del capital humano, la asistencia personalizada al cliente, la coordinación con todos los eslabones de la cadena de servicios y la existencia de una amplia red de proveedores.

## ***2.2 Análisis Externo e Interno***

### **2.2.1 Análisis Externo**

#### *2.2.1.1 Análisis del macroentorno*

El turismo es una de las industrias más grandes del mundo y el gobierno cubano ha potenciado el sector turístico como una de las medidas adoptadas para la captación de divisas y hacer frente a la crisis económica impuesta por el bloqueo que hace varios años EEUU mantiene contra la isla. Aunque en el mundo las estadísticas de este negocio son llevadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y tiene sus principios o regulaciones, en Cuba tiene sus particularidades pues es el estado, el actor fundamental que rige este proceso. Según informes de su organización rectora, el turismo mundial está sujeto a continuas fluctuaciones, siendo afectado el auge de los destinos por una amplia multiplicidad de factores entre las que se encuentran las fuerzas del mercado y las variables exógenas que influyen en esta actividad. Estas últimas serán analizadas en este epígrafe con el objetivo de listar los posibles factores que se encuentran en el entorno y que pueden afectar de forma positiva o negativa esta actividad.

Económicas: Para el análisis del entorno económico de la empresa es necesario referirse al sistema económico en Cuba, pues a pesar de que se han producido serias modificaciones en la economía, esta es sustentada por preceptos socialistas de planificación, aunque con determinadas particularidades que le permiten su inserción en el mercado mundial.

Después del 1995 la economía ha sufrido un proceso de reanimación moderado, donde se ha destacado un incremento considerable de la actividad turística y las producciones de fondos exportables, los convenios de cooperación y otros ingresos de los sectores no productivos. En general se han producidos cambios que inciden en el sistema empresarial, sobre todo con las modificaciones del sistema bancario y la crisis económica mundial.

Tecnológicas: La globalización de la tecnología mundial incide también en el país probando grandes cambios en el uso de la información y su acceso a ella, lo que trae consigo grandes efectos en la sociedad, la política y la cultura. El país se encuentra también inevitablemente afectado por las tendencias mundiales de las tecnologías de la información, siendo los principales:

- Digitalización de la información
- Convergencia de tecnología
- Multimedia
- Nuevos servicios de telecomunicaciones.

Estas cuatro tendencias no son más que una única y gran propensión de la tecnología hacia un nuevo modelo de gestión de la información.

Sociocultural: En años anteriores se produjo en el país un cambio cultural que llevó a las empresas a pensar de un modo diferente y, de una cultura no orientada al cliente, se centró al mismo, como un elemento fundamental, soporte de la clave del éxito. Actualmente, se han ido eliminando algunos métodos y aceptando otros, en la forma de hacer las cosas, y se manifiesta ahora una cultura hacia fuera, orientada a la satisfacción de necesidades, donde el sistema de calidad juega un papel fundamental y sobre el que se trabaja con intencionalidad fundamentalmente en el sector turístico.

La sociedad cubana muestra al mundo una perspectiva diferente, cargada de equidad y buenas costumbres, tradiciones que son bien acogidas por todos los que



visitan la isla, unido a la amabilidad y humildad de su gente, rodeado de un ambiente seguro que permite el desarrollo exitoso de la actividad cultural.

Político- Legal: A partir de los años 90 como parte de las medidas adoptadas por el país para hacer frente a la crisis provocada por el bloqueo que los Estados Unidos han mantenido sobre la isla, se han modificado algunas concepciones que dieron lugar a la promoción del turismo en Cuba como un factor importante para la captación de divisa que permita obtener en el mercado mundial productos básicos para la población. Se han incrementado además las relaciones internacionales para lograr a través de convenios y proyectos recuperar paulatinamente la economía. La creación asimismo del ALBA promete una alternativa importante para los pueblos de América y brinda una nueva posibilidad de cooperación y desarrollo para el pueblo cubano.

Geográficas: Cuba es un país ubicado en centro América, con un clima tropical agradable, que invita al desarrollo de la actividad turística, aunque por su posición en el Caribe cada año se enfrenta a fenómenos atmosféricos que hacen variar en alguna medida su clima estable. La temperatura media de las aguas costeras es de 25 °C y puede disfrutarse de unos 330 días de sol al año.

### *2.2.1.2 Análisis del microentorno*

#### Comprensión del mercado

Las estrategias de la unidad de negocios deben estar en estrecha vinculación con estos factores y, de acuerdo con la metodología adoptada, deben formularse sobre la base de la comprensión del mercado y del entorno, por un lado, y la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, por otro. La comprensión del mercado y del entorno incluye el análisis de cuatro áreas específicas para el diseño de estrategias comerciales, que son: la definición del mercado relevante, la segmentación del mercado, el análisis de la competencia y el posicionamiento competitivo del producto.

## Mercados actuales

MERCADOS Y PAÍSES:		
REGIONES GEOGRÁFICAS	PAX:	%TOT PAX:
AMERICA LAT	46.543	19,74%
EUROPA	78.442	33,26%
AMERICA N	96.537	40,94%
CARIBE	1.059	0,45%
OCEANIA	3.434	1,46%
ASIA	1.675	0,71%
AFRICA	75	0,03%
EURASIA	989	0,42%
<b>SUMA Total</b>	<b>235.826</b>	<b>100,00%</b>
MERCADO NACIONAL:		
CUBA	7.072	3,00%

En el 2015 la Agencia Paradiso asistió a un total de 235 826 clientes de 83 países a los que se prestó algún tipo de servicio cultural. Por regiones la más representada fue América del Norte con el 40,9% del total de pax, seguida de Europa con un 33,26% y en tercer lugar América Latina con un 19,74%.

	MERCADOS 2015	PAX:
1	EUA	74.277
2	Venezuela	42.546
3	Francia	34.241
4	Canadá	22.260
5	Reino Unido	18.150
6	Alemania	15.618
7	Cuba	7.106
8	Australia	3.321
9	Italia	2.330
10	México	1.992

Entre los 10 países más representados se encuentran Estados Unidos, con un 31,5%, Venezuela con un 18,04%; Francia con un 14,52%; Canadá con un 9,44%; Reino Unido con un 7,7%; Alemania con un 6,62%; Australia con un 1,41%; Italia con un 0,99% y México con un 0,84%. Se destaca además el mercado nacional con un 3%, en el séptimo lugar.

En cuanto a ingresos, dentro de los cinco países que más aportaron se encuentran Venezuela, con un 73,59% de los ingresos totales, seguido de EEUU con un 5,25% y Cuba con un 5,24%, luego Canadá con un 2,17% y Francia con un 1,92%.

En cuanto al análisis del ingreso medio por turista por cada país, se evidencia que, dentro de los primeros cinco países emisores, son los venezolanos los que más gastan con un promedio de 533 CUC por pax, seguido de los canadienses con un

promedio de 30 CUC por pax, luego los de EEUU con 21 CUC por pax y por último los ingleses y franceses con 19 CUC y 17 CUC respectivamente. La gran diferencia se debe al tipo de producto que consumen estos mercados, pues Venezuela se centra mayormente en los eventos culturales, mientras que los demás mercados se enfocan en opcionales culturales y servicios académicos.

La definición del mercado relevante supone concentrarse en el concepto de producto-mercado para establecer una lista de productos turísticos a posibles grupos de clientes para decidir el alcance de la comercialización (Vázquez-Casielles, 2001:24).

Para el caso específico del mercado norteamericano, propuesto para esta unidad estratégica de negocios, se considera viable la consideración de un solo producto-mercado, es decir, un producto integrado, fundamentalmente de diseño propio, ofertado a un grupo de clientes bastante homogéneo conformado por ciudadanos de un mismo país, cuyas motivaciones están relacionadas con visitar un lugar hasta ahora limitado, del cual desean conocer la realidad mediante el intercambio con las personas, con la historia local y las tradiciones de sus comunidades, además de recrearse en sentido general.

### **¿Por qué el mercado norteamericano?**

Transformaciones realizadas a partir del año 2015, a raíz del nuevo proceso de normalización de las relaciones con Estados Unidos, se ha evidenciado un ligero incremento de los viajes de ciudadanos norteamericanos a la isla, lo cual vislumbra un futuro prometedor para el sector turístico cubano. Este proceso abrió para la industria turística cubana una nueva posibilidad de mercado, hasta el momento desaprovechado. Sin embargo, también ha impuesto importantes retos en materia de diseño de productos y políticas comerciales para contribuir a estimular su participación. Hoy día se señala como una de las prioridades del sector dinamizar el desarrollo del turismo cultural mediante la creación de ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de la infraestructura creada, lo cual demuestra la importancia que adquiere esta modalidad.

Es por eso que es necesaria una atención especial dentro de la política del sector al mercado de los Estados Unidos.

Según un anuncio publicado<sup>24</sup>, más de 94 mil estadounidenses visitaron Cuba solamente en los cuatro primeros meses del año 2016, lo que representa un incremento del 93% respecto al mismo periodo de 2015. En todo 2015 visitaron la isla 161 233 estadounidenses, un 76 % más que un año 2014, animados por la flexibilización de los viajes a Cuba, aunque aún es el único país del mundo para el que los ciudadanos de EE.UU. no pueden contratar paquetes turísticos. También aumentó la cifra de cubano-estadounidenses que viajaron a Cuba, un total de 390 mil en el año 2015 y 116 mil en los primeros cuatro meses de 2016.

Esas estadísticas revelan cómo miles de estadounidenses entran a Cuba a través de terceros países, muchos para evitar las restricciones turísticas impuestas por Washington como parte del entramado legal que conforma el bloqueo a la isla, impuesto desde 1961. México, Bahamas, Jamaica y las Islas Caimán son las primeras opciones para estadounidenses que entran a Cuba desde lugares fuera de Estados Unidos.

Luego de anunciar en diciembre de 2014 el inicio de un proceso de restablecimiento de relaciones diplomáticas con la isla, el presidente estadounidense Barack Obama elevó hasta 12 las categorías para viajar a la isla con autorización. Académicos, religiosos y periodistas pueden viajar previa solicitud ante el Departamento del Tesoro que también certifica las visitas familiares y es el encargado de fiscalizar el cumplimiento de las regulaciones impuestas contra Cuba. Varias aerolíneas estadounidenses, como American Airlines y JetBlue Airways, han dado los primeros pasos al comenzar a operar vuelos comerciales a la isla legalmente. La industria turística cubana, que en el pasado 2014 logró un récord al recibir a tres millones de vacacionistas, parece aprestarse a crecer aún más ante una eventual normalización de las relaciones con Estados Unidos. De acuerdo con expertos, la isla pudiera

---

<sup>24</sup> **Crece el turismo norteamericano a Cuba**, disponible en:  
<http://www.cronista.com/internacionales/Crece-el-turismo-norteamericano-a-Cuba-20160505-0027.html>

recibir entre tres y 3,5 millones de turistas estadounidenses cada año, aunque para ello deberá ampliar su infraestructura hotelera, algo que está en los planes del Ministerio del Turismo (MINTUR). El crecimiento y modernización de la planta hotelera se inscribe entre las estrategias de la isla, que para el 2020 espera disponer de unas 85 mil habitaciones, en su mayoría de alto estándar. Cuba tiene en la actualidad unas 61 200 capacidades hoteleras con estándares internacionales, de las cuales el 66,5 % corresponde a hoteles de cuatro y cinco estrellas.

De esta manera el turismo norteamericano puede convertirse en una vía para la diversificación de mercados en el sector, pero, a su vez, genera importantes retos para las empresas turísticas cubanas, particularmente en la esfera de la comercialización, diseño de producto y política de precios. La existencia de este mercado y su potencial explotación por la Agencia de Viajes Paradiso, presuponen dar respuesta a múltiples interrogantes, entre las que se pudieran señalar las siguientes: ¿cuáles son las características de este mercado? ¿Qué condiciones presenta hoy Paradiso para enfrentar el reto de comercializar sus productos en este mercado? ¿Cómo aplicar un enfoque de comercialización adecuado en estas condiciones? ¿Cómo contribuir a la integración de esfuerzos de todos los actores involucrados en el proceso de creación y desarrollo de este producto turístico en función de obtener la máxima agregación de valor?

De acuerdo con lo expuesto, se puede convenir en la importancia que reviste el diseño e implementación de estrategias de comercialización para productos turísticos culturales, asociada a las visitas de ciudadanos norteamericanos. Así, el acceso a este singular mercado debe sustentarse en la consideración de los siguientes tipos de beneficios:

- Beneficio comercial, asociado al impacto en ingresos y en el aplanamiento de la curva de la estacionalidad turística.
- Beneficio sociopolítico, ya que propicia el intercambio entre Cuba y Estados Unidos, por lo que resulta relevante considerar una oferta que incorpore

beneficios intangibles que contribuyan a consolidar la imagen de Cuba y sus logros en las diferentes esferas de la sociedad.

- Beneficio sociocultural, en tanto estimula el intercambio que contribuye a consolidar la identidad nacional y a potenciar la percepción sobre el destino turístico en general.

### *Características del mercado norteamericano*

Estados Unidos tiene una población de 318,8 millones de personas aproximadamente y está en el puesto 4 del ranking de comparación de países del mundo en cuanto a número de habitantes (Petro et al. 2014). Está compuesto por 50 Estados y un distrito federal: Washington DC, capital del país. Según el estudio How Americans Travell in 2011, solo 13 estados y un distrito producen el 80% de los viajes internacionales: California (37,2 millones de habitantes), Texas (25,1), Nueva York (19,3), Florida (18,8), Illinois (12,8), Pennsylvania (12,7), Ohio (9,5), North Carolina (8,7), New Jersey (1,8), Michigan (9,8), Virginia (6,7), Massachusetts (6,7), Maryland (5,7) y Washington DC (0,6).

De acuerdo con la página web PIB de Estados Unidos (2016) este país es la principal economía a nivel mundial con un PIB de 16 billones en euros y una tasa de crecimiento del 2,2% en 2012; 2,3% en 2013 y 2,4% en 2014 y 2015. El mercado estadounidense se caracteriza por ser un mercado abierto y dinámico, con una economía basada en el sector servicios, aunque con un sector industrial potente, líder mundial en desarrollo tecnológico. Canadá, México, China, Japón y Alemania son sus principales socios comerciales. De acuerdo con PROCOLOMBIA (2014) el 24% de los viajes al extranjero corresponde a los viajeros del Atlántico Medio, es decir a New York, New Jersey y Pennsylvania. El 20% viajan desde la Florida, Virginia, Georgia, Carolina del Norte, Maryland y Distrit of Columbia área Metro, esta zona es comúnmente llamada como Sur atlántico. La tercera región con mayor emisión de viajeros es la Pacífica (16%) conformada por los estados de California y Washington. En consecuencia los principales puertos de embarque del viajero estadounidense son New York, Newark, Miami, Los Ángeles y Washington DC.

Además, la propia fuente informa que Norteamérica y Europa fueron las principales regiones de destino de los estadounidenses con el 46% y 27% de participación respectivamente en las salidas en 2014. Suramérica participó con el 17.4%. Los destinos más populares de los residentes de Estados Unidos son México, Canadá, Reino Unido y Francia, aunque gustan de visitar otros como Italia, Puerto Rico, Alemania, China, República Dominicana y Jamaica.

La mayor concentración de viajeros en Estados Unidos está dada por las personas pensionadas o próximas a la pensión y los jóvenes estudiantes (PROCOLOMBIA, 2014). Según el estudio Profile of U.S. Resident Travelers Visiting Overseas Destinations, 2012 en cuanto a los segmentos de viajeros desde el punto de vista demográfico el 50% son mujeres. Las estadísticas muestran que cada vez están viajando más mujeres jóvenes mientras que el promedio de edad de los hombres se mantuvo casi igual con 45 años. El 17,4% de los viajeros estadounidenses se encuentra entre los 55-64 años de edad; el 11,9% entre los 18-24 años y el 11,8% mayores de 65 años (PROCOLOMBIA, 2014). Según el estudio Estratos sociales publicados en Estados Unidos (2014) los estratos socio-económicos en Estados Unidos están bien definidos por su ingreso anual, el cual está controlado por el sistema de pagos de impuestos: la clase pobre es la que gana menos de \$10 500,00 por persona o menos de \$25 000,00 por familia, la clase media baja, es la clase que gana más de \$25 000,00 y menos de \$250 000,00 por familia, la clase media alta, las personas que ganan más de \$250 000,00 hasta \$1 000 000,00 y la clase rica, personas que ganan más de \$1 000 000,00.

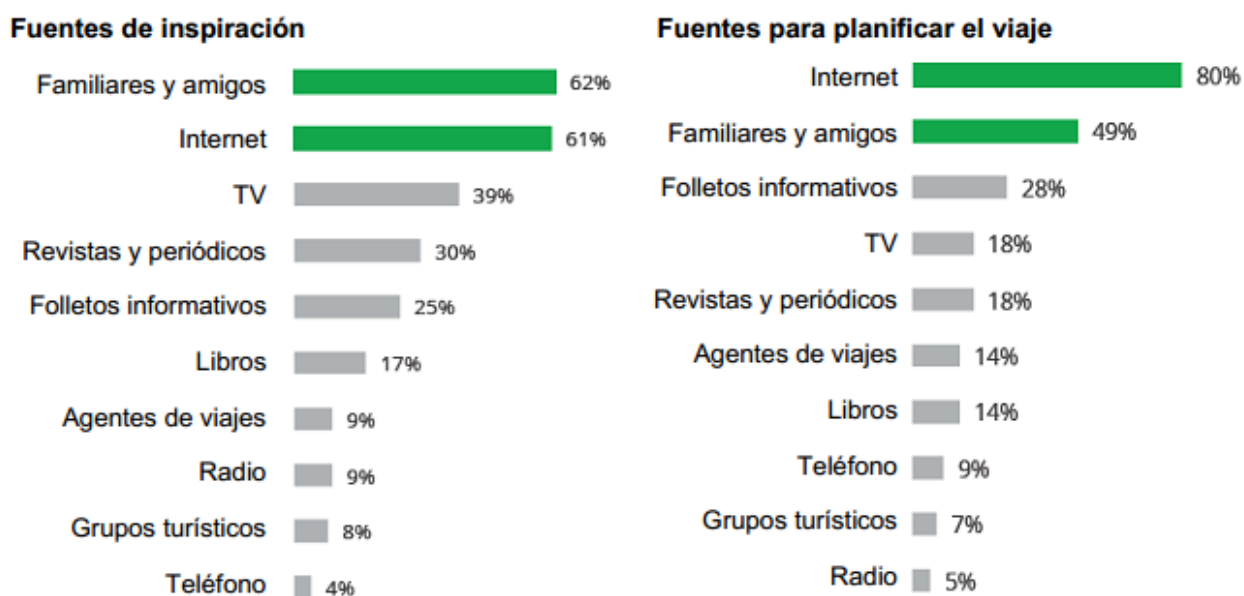
Estados Unidos ocupa el segundo lugar en cuanto a gastos por turismo internacional se refiere con un total de gastos de 112 miles de millones de dólares fuera de los Estados Unidos en el año 2014 (OMT/UNWTO, 2015). De acuerdo con PROCOLOMBIA (2014) el gasto promedio por viajero estadounidense fue de 3 204 dólares americanos por viaje realizado al exterior en ese mismo año. El principal rubro del gasto para los turistas estadounidenses es el transporte seguido por las compras. Los medios de pago más frecuentes son las tarjetas de crédito 56% y efectivo o cheques de viajero 19%. Los modos de transportación usados por los

viajeros estadounidenses para llegar al destino receptor son: aviones y embarcaciones. Estados Unidos tiene conexión aérea directa a través de vuelos charters con el destino Cuba durante todo el año, a lo que se suman los vuelos regulares de algunas aerolíneas como American Airlines y JetBlue Airways, que ya operan en aeropuertos de Holguín y Santa Clara.

De acuerdo con la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (2014) las clases sociales de Estados Unidos están muy marcadas por los segmentos de los llamados Baby Boomers y los Millennials. El segmento de Baby Boomers está conformado por la generación que nació entre 1945 y 1960 que representan 75 millones de norteamericanos con un alto poder adquisitivo y que se autoproclaman: "We are the economy". Tras esta generación del Baby Boom, se encuentra la generación conocida como la generación de los Millennials o la generación Y que no es otra que la de los hijos de los Baby Boomers. Son los nacidos entre 1981 y 1995, tienen características y personalidad propias, nacieron en una época de prosperidad económica y forman una de las generaciones más preparadas de la historia. Sin embargo, han tenido que cambiar su forma de vida debido a la crisis mundial de los últimos años.

Estados Unidos es el segundo país con mayor número de usuarios en internet, por detrás de China, agrupando al 12,2% del total de usuarios del mundo. Usan su celular el 60% del tiempo y su computador el 40% restante. Los hábitos de consumo mediante la tecnología están dados mayormente por los smartphones o tablets destinados a las conexiones a internet lo que facilita la búsqueda de información de cualquier índole (PROCOLOMBIA, 2014).

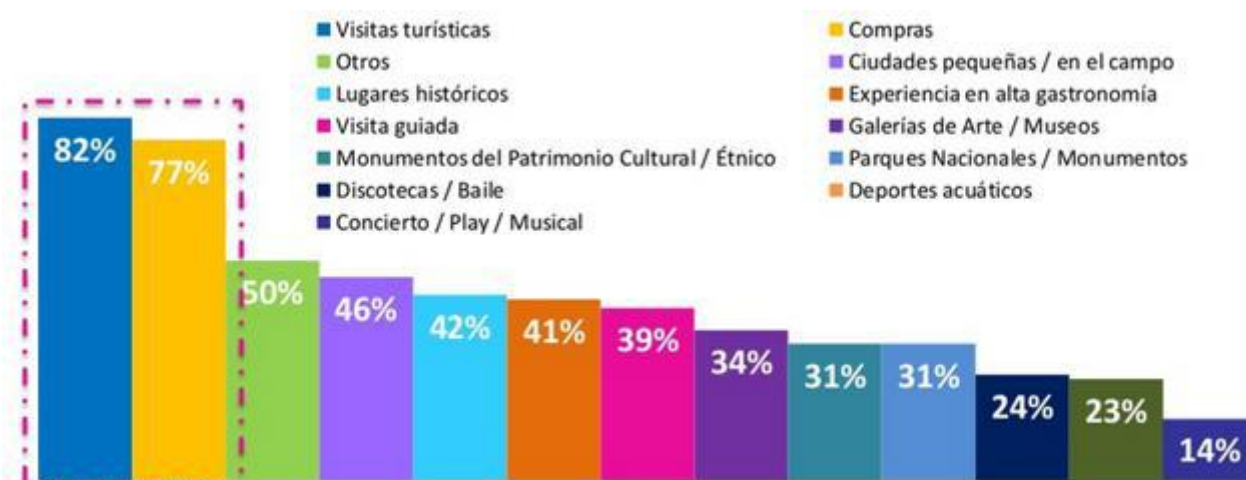




**Figura 3: Fuentes de inspiración y para planificar el viaje de los estadounidenses. Fuente: CIDTUR, 2014.**

Según Petro (et al. 2014) internet continúa creciendo como fuente de información para la planeación de los viajes y como método para hacer reservas siendo empleada para este fin por un 40% de la población que realiza viajes internacionales.

El principal motivo de viaje de los estadounidenses es el ocio. Se sienten inspirados a tomar un descanso realizando actividades de su preferencia que incluye al 59% de ellos, pasar tiempo con su familia o amigos al 38%, tiempo disponible para vacaciones en el trabajo al 26% y deseo de ver una atracción natural o cultural al 20%. A continuación se presentan las actividades que prefieren realizar en sus viajes al exterior:



**Figura 4. Actividades preferidas por el viajero estadounidense. Fuente: PROCOLOMBIA, 2014**

Según Petro (et al. 2014) los viajeros estadounidenses buscarán destinos de sol y playa sin embargo los destinos tienen que ser más versátiles a la hora de ofrecer estilos de viaje como: la vida nocturna, la aventura en familia, el lujo y el relax, ofertar actividades como el buceo, los paseos en bote y los cruceros, entre otros. Además de otras que satisfagan sus intereses de intercambio cultural y educativo. Según el estudio Perfil del turista estadounidense que viaja al extranjero (2013) los viajeros estadounidenses prefieren hoteles de lujo y resorts (26%). Los viajeros dan cada vez más importancia a la comodidad asociada con el acceso a los servicios hoteleros completos. De acuerdo con ProChile (2011) lo que el turista estadounidense busca en un hotel son ofertas promocionales y/o descuentos especiales, piscina y extras (ej. hotel admite mascotas, regalo de spa, masajes, etc.). La preferencia por el hotel como forma de alojamiento en el destino visitado se ha mantenido en los últimos años, aunque si se analiza el promedio de estancia en los hoteles y en casa privadas se puede observar que en las casas privadas pasan más del doble (21.2 noches) que en los hoteles (9.8 noches). Los principales resultados del estudio de la CET/OMT (2012) sobre el mercado estadounidense evidenciaron que la mayoría de los turistas norteamericanos viaja entre mayo y septiembre, y sobre todo en los meses de verano, y sus viajes duran de media 18,3 días. No obstante, están aumentando los viajes cortos, de entre una y dos semanas, debido en gran parte a la presión económica. La estacionalidad del mercado estadounidense mantiene ritmos muy

similares para todos los destinos, está determinada fundamentalmente por el período en que las familias estadounidenses acostumbran a tomar vacaciones.

En relación a la compañía durante el viaje se plantea que el 58% prefieren viajar solos, el 27% en parejas, el 15% con familiares, el 5% con amigos y un 1% en grupo. Por otra parte Petro (et al. 2014) declara que habla inglés el 82,1% de la población, español el 10,7%, otro 3,8% indoeuropeo, la isla de Asia y el Pacífico 2,7% y otros 0,7%.

El día 17 de diciembre del año 2014 los presidentes de Estados Unidos y Cuba, Barack Obama y General de Ejército Raúl Castro Ruz respectivamente, anunciaron simultáneamente la decisión de restablecer las relaciones diplomáticas, rotas por los Estados Unidos casi 54 años antes. El 20 de julio del 2015 quedaron oficialmente restablecidas las relaciones diplomáticas, con el objetivo de desarrollarlas sobre la base del respeto, la cooperación y la observancia de los principios del Derecho Internacional (Periódico Granma, 9 de marzo 2016). De momento, la normalización ha comenzado con una serie de medidas que entraron en vigor el 16/01/2016, entre las que destacan la flexibilización de las restricciones que aplica Washington sobre los ciudadanos estadounidenses que quieren viajar a la Isla, en vigor desde enero de 1961 (CIDTUR, enero 2016).

Actualmente los estadounidenses pueden visitar Cuba bajo 12 categorías permitidas por el gobierno de ese país. Dichas categorías son: visitas familiares; actividades oficiales del gobierno de Estados Unidos, gobiernos extranjeros y determinadas organizaciones intergubernamentales; actividades periodísticas; investigación profesional y reuniones profesionales; actividades educativas; actividades religiosas; espectáculos públicos, clínicas, talleres, torneos deportivos y demás competiciones y exhibiciones; actividades de apoyo al pueblo cubano; proyectos humanitarios; actividades de fundaciones privadas o de instituciones educativas o de investigación; exportación, importación o transmisión de información o materiales informativos; y determinadas transacciones de exportación (Cubahora, 2015).

A pesar de esto el bloqueo se mantiene y se aplica con rigor y con un marcado alcance extraterritorial, lo cual tiene efectos disuasivos para las empresas y los bancos de los Estados Unidos y de otros países a los cuales se les imponen multas y sanciones por relacionarse con Cuba, estas son regidas por la ley Helms-Burton firmada y puesta en vigor el 12 de marzo de 1996 por el presidente de los Estados Unidos Bill Clinton, su verdadero nombre fue Ley de la Libertad Cubana y Solidaridad Democrática pero es más conocida por los nombres de sus principales promotores, el senador por Carolina del Norte, Jesse Helms, y el representante por Illinois, Dan Burton. Otra legislación que tiene impactos negativos es la Ley para la democracia de Cuba de 1992, conocida como ley Torricelli debido a su creador Robert Torricelli y firmada por el presidente George Bush el 23 de octubre de 1992. Esta ley plantea, entre otras cosas, que todas aquellas naves que toquen puerto cubano, por cualquier razón, será sancionada a no tocar puerto norteamericano durante un período de tiempo de seis meses contando desde que zarpe de puerto cubano.

Dentro de los principales turoperadores estadounidenses se encuentran Grand Destinations Luxe, Abercrombie & Kent, Cox and Kings, SunnyLand Tours, Trekamerica, Gomes Travel, Western and Oriental, All Cheap Fares, Booköhotel y Galaxi Vacations los cuales operan fundamentalmente destinos del Caribe como son México, República Dominicana, Jamaica, Puerto Rico, Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados y Trinidad y Tobago. Destacar que en el caso Cuba, existen oficinas del turoperador Havanatur S.A en Estados Unidos, la unidad estratégica de negocios (UEN) nombrada específicamente como Havanatur Celimar. Este turoperador es el especialista de Cuba y el único que opera con este mercado.

Conociendo las características generales del mercado se hace necesario realizar un proceso de segmentación, que debe conducir a la identificación de nichos más homogéneos para aplicarles una mezcla comercial diferenciada. A juicio del autor, el criterio básico de segmentación debe ser el interés que persigue satisfacer el cliente (visitar lugares de interés cultural, histórico y patrimonial, interactuar con la población y conocer su forma de vida, costumbres y tradiciones, participar en celebraciones y

eventos culturales, la formación académica, entre otros), o sea cuya motivación de viaje sea desarrollar actividades culturales.

En la tipología de turista cultural, que es el viajero para el que la cultura es el principal motivo de viaje, y una vez en el destino, vive una experiencia cultural intensa, se encuentran:

- ✓ Los profesionales de las artes, tanto los que trabajan en instituciones de igual perfil, como los asociados a otros tipos de organizaciones afines
- ✓ Los estudiantes de artes
- ✓ Las instituciones académicas y sociales del sector.

En las tipologías de turista cultural superficial y fortuito, para quienes la cultura ha sido un punto importante a la hora de preparar el desplazamiento, pero que no profundizan más allá de la oferta primaria, o para quienes no han tenido en cuenta la cultura a la hora de programar el viaje, pero que una vez en el destino viven una experiencia cultural intensa, se encuentran:

- ✓ Los vacacionistas.
- ✓ Los estudiantes en general.

Ambos segmentos acceden al destino a través de los canales de ventas propios de la agencia o de otros tour operadores y agencias de viajes.

Adicionalmente, se pueden emplear otros criterios de segmentación como la ubicación geográfica de los clientes y los grupos etarios, que coadyuven a una mejor conformación de los nichos en la estrategia de comercialización.

En primer lugar se propone emplear el criterio de segmentación por grupo etario atendiendo a las características de los viajeros de ese mercado y su relación con la demanda de los productos culturales específicos que ofrece Paradiso. Así se divide el mercado en dos grupos etarios importantes, el de 18 a 35 años y el de 50 a 75 años, correspondientes a los grupos con una mayor preparación y mayor nivel adquisitivo, respetivamente, ambos con grandes necesidades de crecimiento espiritual que pueden ser satisfechas por los productos turísticos culturales de

Paradiso. Estos grupos coinciden con los segmentos de mercado de los estudiantes y jubilados.

Otro criterio de segmentación que se propone es el de los estratos socioeconómicos, que determinan las clases sociales según los ingresos que perciben las personas. En este caso se proponen los grupos de las clases sociales media y media alta, con ingresos anuales de hasta 1 millón de dólares.

### Análisis de la competencia

En la actualidad existen diversos oferentes nacionales de la modalidad de turismo cultural, aunque la mayoría no comercializa el producto de forma exclusiva sino como un valor añadido dentro de la modalidad de Sol y Playa. En este caso podemos encontrar agencias de viajes y touroperadores como por ejemplo: Agencia Cubanacán, Havanatur y Cubatur, que se subordinan al Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR) y Gaviotatour, que pertenece al grupo GAESA, del Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR). Por otra parte se encuentra la Agencia Amistur, que pertenece al Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP), la cual se encarga mayormente de los intercambios e interacción con las comunidades, las organizaciones de masa e instituciones.

No obstante, se han identificado dos entidades especializadas en la comercialización del producto cultural cubano. Tal es el caso de la Agencia Paradiso y la Agencia de Viajes San Cristóbal, aunque esta última se suscribe al ámbito del turismo cultural solamente en la ciudad de La Habana y se enfoca principalmente al turismo histórico y patrimonial. Esto le da a Paradiso la ventaja competitiva de ser la agencia líder especializada de turismo cultural en Cuba.

Si bien Paradiso centra su oferta en la comercialización de programas enfocados hacia la música, la danza, espectáculos y otras manifestaciones artísticas; la Agencia de Viajes San Cristóbal, perteneciente a la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana, brinda servicios turísticos especializados en el producto histórico-cultural de Cuba, especialmente en el Centro Histórico de la capital.

La Oficina del Historiador creó, en 1996, la Agencia de Viajes San Cristóbal, que pone a disposición los recursos turísticos del Centro Histórico, tanto histórico-culturales como infraestructurales, mediante la organización de recorridos por el centro histórico y la ciudad, de programas individuales o grupos, eventos, excursiones especializadas y convencionales, conciertos, espectáculos culturales y fiestas temáticas, combinando una amplia gama de atractivos y ofreciendo alternativas relacionadas con la arquitectura, la arqueología o la cultura en general.<sup>25</sup>

Este importante oferente de turismo cultural en Cuba, conforma su propuesta al cliente con valiosas colecciones, una amplia red de museos y casas museos, salas de conciertos, centros culturales, bibliotecas y librerías, ateliers y tiendas especializadas, unido a las plazas y calles del Centro Histórico. Dichos elementos sirven de escenario para las mejores expresiones de la música clásica y popular, fotografía, artesanía, danza, teatro, exposiciones y la literatura cubana.

La oferta de esta agencia incluye:

- **Recorridos especializados:** Se aprecia la historia, la cultura, las tradiciones a través de recorridos por plazas, museos, monumentos y galerías, en los cuales se puede apreciar el quehacer de pintores, arquitectos y restauradores. Ejemplos: La Habana de Hemingway, El Arte del Ron, y La Leyenda del Habano.
- **Eventos y reuniones:** Se cuenta con toda la infraestructura necesaria para la organización de congresos, conferencias, presentación y lanzamientos de productos y entrega de premios.
- **Propuestas culturales:** Se cuenta con una amplia variedad de ofertas recreativas que incluyen exposiciones de artes plásticas, conciertos, funciones de teatro, grupos folclóricos, baile flamenco, música tradicional cubana en vivo, ceremonias, etcétera.

---

<sup>25</sup> Hernández, Rita María. "La gestión cultural y el turismo en el Centro Histórico de La Habana: una forma especial de hacer". Conferencia impartida en el Encuentro Internacional de Turismo Urbano y Cultura. Monterrey, México. Septiembre 27 de 2007. Disponible en: [www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/.../2/7RitaMaHdez.pdf](http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/.../2/7RitaMaHdez.pdf). Consultado: 15/12/2015.

- **Cenas de gala:** Diversidad de restaurantes que abarcan desde la comida criolla hasta la cocina internacional.
- **Transporte:** Se cuenta con una original oferta de servicios de transportación que incluye: coches de caballo al estilo colonial, simpáticos “coco-taxis”, autos antiguos, vehículos modernos, autos de lujo con guía-chofer, gestión de autobuses, camiones de equipaje y equipos de transportación aérea.
- **Buroes de turismo:** En todos los hoteles de Habaguanex existe un buró de turismo que brinda una asistencia personalizada a los clientes.

El análisis más detallado de la competencia se realizó a través del trabajo con el grupo de expertos, considerando como principales competidores de Paradiso a las agencias de viajes San Cristóbal, por tener una oferta consolidada de turismo cultural, con un objeto social y precios semejantes y Amistur por competir por los mismos clientes en el marco de un turismo especializado de intercambio cultural. De la misma manera se definieron los indicadores cualitativos, para aplicar la Matriz de Análisis Diferencial Competitivo, como se evidencia en la tabla del Anexo 6.

Como resultado de la ponderación de la puntuación de los competidores a través de la Matriz de Análisis Diferencial Competitivo, la agencia objeto de estudio quedó en primer lugar en el ranking, por lo que se encuentra en la primera posición con respecto a sus competidores.

#### *La imagen de Cuba, ventajas y desventajas competitivas en el mercado*

Teniendo en cuenta los resultados que para Cuba se han obtenido en algunas investigaciones, se podrían determinar cuáles son las principales ventajas y desventajas de Cuba para consolidarse en el mercado, con relación a importantes destinos competidores de la región.



Una de las investigaciones<sup>26</sup> identifica los perfiles de las imágenes turísticas de cinco países latinoamericanos (Brasil, Cuba, México, República Dominicana y Venezuela) y de la región de Centroamérica, desde la percepción de la demanda de varios países. Varios estudios arrojan que Cuba es considerada el destino que presenta la gente más amigable y el más acogedor y divertido. Además es apreciado como el de mayor diversidad cultural, el que junto a México presenta más lugares interesantes y el de más fácil acceso desde muchas partes del mundo. Es identificado además, como el de la mejor relación calidad-precio y tiene buena valoración en la calidad de la oferta hotelera, superado solamente por República Dominicana.

En cuanto a los aspectos negativos asociados con Cuba, se aprecia como el país más pobre de los estudiados y entre los que posee peores condiciones de las vías de comunicación y el transporte. Es destacable mencionar que, para algunos estudios, República Dominicana y Brasil son considerados los destinos más seguros y que Cuba es apreciada igual de segura que México, algo que, desde el punto de vista del autor, es cuestionable.

Definitivamente, esta última es una cuestión de imagen que debe intentar cambiarse, porque precisamente es la seguridad ciudadana uno de los pilares de la sociedad cubana y más aún, si se compara con la del resto de los países de Latinoamérica.

Como se puede apreciar, los resultados obtenidos en la presente investigación arrojan en primer lugar, la imagen de la gente cubana, su hospitalidad y amistad, como factor principal de atracción del destino Cuba y en segundo lugar, la apreciación de su diversidad cultural y la variedad de sitios de interés turístico. Por tanto, estos elementos le confieren al destino una imagen favorable, convirtiéndose en ventajas competitivas que lo fortalecen a la hora de hacer frente a sus competidores. En este sentido, hay que considerar la competencia que ejercen los destinos de mayor atracción para el mercado norteamericano, en particular

---

<sup>26</sup> Rodríguez, E.J., Requena, K.E., Muñoz, J.F. y Olarte, M.C. *Imagen turística de los países latinoamericanos en el mercado español*. Cuadernos de Turismo, 17, 2006, p.189-199. Citado por: Pérez Guilarte, Yamilé y Echarri Chávez, Maité. *El Turismo Cultural, ¿Alternativa Turística para Cuba? La Imagen de La Habana como Destino Cultural en el Mercado Español*. Universidad de La Habana, 2012.

República Dominicana, que al igual que Cuba, es una isla del Caribe, zona preferida por muchos viajeros norteamericanos.

Hay que mencionar también los aspectos negativos de la imagen, que ubican a Cuba en desventaja competitiva de cara a conquistar este mercado, estos son: la percepción como un destino pobre y los problemas relacionados con la limpieza, las vías de comunicación y el transporte.

### Posicionamiento competitivo

Teniendo en consideración el entorno de la empresa, la definición del mercado relevante y su segmentación y conociendo la competencia, se debe plantear el **posicionamiento** competitivo del producto turístico que se oferta.

Evidentemente se hace necesario analizar cinco elementos fundamentales que no se deben pasar por alto cuando de posicionamiento se habla, el primer elemento es que debe ser notorio; el segundo es que será diferenciador dado que ayudará al cliente a distinguir entre lo que ofrece la Agencia Paradiso y lo que ofrece la competencia; tercero, será relevante la diferencia respecto a la competencia y aportará un valor, que será interpretado como ventaja, respecto a los otros; cuarto, existirá coherencia entre lo que se diga y la realidad del servicio y sus capacidades y, por último será sostenible en el tiempo frente a la competencia y los cambios del entorno.

La siguiente estrategia se encuentra encaminada a ubicar a los productos turísticos culturales en la mente del mercado-meta. Considerando que el consumidor es el que juzga al producto ofertado y se basa en las percepciones que tenga del mismo, sin importar que sea ilógica o esté fundamentada en la falta de información. Las acciones de posicionamiento deberán encaminarse a estructurar la oferta de tal modo, que ésta sea lo más atractiva posible para el segmento elegido.

*“Si partimos de que el posicionamiento es realmente un estado de la mente, una percepción que se fija en la mente de los consumidores”*<sup>27</sup> y que para poder competir en el mercado será necesario posicionar *nuestros* productos dentro del mercado meta, se estará ante la disyuntiva de dónde colocarlos, considerando para cada uno

---

<sup>27</sup> Heath y Wall, *Marketing tourism destinations*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1992, pág. 115

de ellos las expectativas y las posiciones ocupadas en su mente por los competidores.

El objetivo se fundamenta en definir la promesa ofrecida por el producto, con el propósito de ocupar una posición en el mercado o en la conciencia del consumidor y que lo distinga de las promesas ofrecidas por la competencia. A este objetivo debe contribuir la consolidación de los factores claves del éxito ya identificados.

Actualmente la Agencia Paradiso se promociona como la Especialista del turismo cultural a Cuba, lo cual se deja claro en su Misión y Visión, por lo que se propone posicionarse en el mercado norteamericano como la Agencia Líder Especializada de Turismo Cultural en Cuba, por lo que su estrategia debe estar encaminada al **posicionamiento por nichos**.

La finalidad de esta estrategia se concentra en ofrecer un producto a un segmento de mercado específico, provocando que los consumidores tengan la percepción de un producto que se identifica con su perfil y su motivación de compra. El posicionamiento por nicho brinda excelentes oportunidades de penetración en mercados que alcanzan su etapa de madurez.

Para potenciar los factores del posicionamiento, deberán desarrollarse las siguientes estrategias:

- Promover entre los clientes las potencialidades integradoras que posee la unidad de negocio especializada.
- Utilizar la interacción directa con los clientes para promover la imagen de la empresa como especialista en el segmento de mercado.
- Desarrollar nexos estables de cooperación con todas las unidades de negocio de la empresa, a fin de identificar potencialidades de creación de nuevos productos turísticos para el mercado.
- Establecer alianzas estratégicas con la red de proveedores de la cadena de servicios que incluyan variantes de cooperación para agregar valor a los productos turísticos culturales ofertados.

- Desplegar un programa de capacitación del personal de la empresa a partir de la elaboración de un perfil ideal de profesional que responda a las exigencias actuales del proceso de posicionamiento.
- Explotar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías informáticas, colocando dentro de las ofertas turísticas aquellas especialmente enfocadas al mercado norteamericano.
- Desarrollar sistemas de información adecuados que aseguren bases de datos que registren gustos, preferencias y actitudes más frecuentes de los clientes de este mercado.

### **2.2.2 Análisis Interno**

El análisis de las condiciones internas comienza con *los objetivos generales de la empresa y la cultura organizacional*, esto es, el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidos por las personas que integran la organización.

*Objetivos generales de la Agencia de Viajes Paradiso según su proyección estratégica hasta el año 2020*

1. Crecer en las exportaciones de servicios
2. Cumplir con el Plan de Aportes al esquema cerrado del MINCULT mediante una gestión económica y financiera eficiente.
3. Realizar acciones de marketing y comunicación en función del posicionamiento de los productos y el desarrollo de las exportaciones.
4. Consolidar todos los procesos de gestión de la Agencia
5. Perfeccionar los sistemas de prevención, control interno, seguridad, protección en todas las unidades.

*Definición de valores en la organización:*

El funcionamiento de la organización está determinado por los valores, ellos funcionan como un sistema operativo. A partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización se pueden encontrar la existencia de valores compartidos y distanciados.

Se identificaron como valores:

- Responsabilidad y amor al trabajo.
- Profesionalidad.
- Sentido de pertenencia.
- Honradez.
- Amor a la Patria.
- Solidaridad Humana.

#### *Análisis de los recursos humanos*

##### *Caracterización del cliente interno*

La entidad posee una plantilla aprobada de 210 trabajadores; estando cubiertas solamente 196, para un 93,3%. Al caracterizar la fuerza de trabajo atendiendo al nivel de escolaridad se precisa que: el 71,4 % de los trabajadores son graduados del nivel superior, el 23,5 % de preuniversitario, 5,07 % graduados de técnico medio o noveno grado.

##### *Análisis de la satisfacción del cliente interno*

La encuesta de motivación y satisfacción laboral se aplicó al total de trabajadores en el mes de mayo de 2016, por el grupo de Comunicación de la Agencia. De forma general, se evidencia que existen índices favorables de satisfacción y motivación laboral según los resultados arrojados por las encuestas aplicadas. Sin embargo, cabe destacar que a pesar de que sean favorables existen insatisfacciones medulares que influyen en la prestación del servicio a los clientes externos, tal es el caso de la estimulación a los trabajadores desde el punto de vista moral y material y la falta de uniforme corporativo.

##### *Análisis económico - financiero*

##### *Comportamiento de los principales indicadores económicos*

Este análisis se realizó a partir de los resultados económicos obtenidos por la agencia al cierre del año 2015. Del análisis tabular (Ver Anexo 7) se desprende que, en sentido general, los resultados obtenidos por la agencia en ese año son superiores a los logrados en el año 2014, lo cual se evidencia en el crecimiento de los ingresos brutos y de las utilidades con respecto al plan y al año anterior y en el decrecimiento de los gastos, pues los costos aumentaron en menor medida con respecto al plan.

#### *Análisis financiero*

Para este análisis se realizó el cálculo del capital de trabajo y de las razones financieras que más se adecuan al objeto social de la empresa como son la liquidez general y el índice de solvencia, a partir de los datos obtenidos del balance general del 2015 en CUC y en Moneda Total, manifestando que la entidad tiene una buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo y se queda aún con parte de sus activos para desarrollar otras actividades.

#### *Análisis de la cartera de productos*

En el año 2015 se comercializaron un total de 490 productos turísticos culturales, de ellos resultaron mejores en cuanto a cantidad de pax, los programas del Alba Cultural, con un 11,17% del total de pax, la opción cultural Buena Vista Social Club, con un 7,84% y las visitas a espectáculos culturales, con un 5,45%. En relación con los ingresos resultaron también los programas del Alba Cultural, con un 65,7% del total de ingresos, en segundo lugar, los programas asociados a Baila en Cuba y Varadero Baila, con un 6,7% y en tercer lugar la opción cultural Buena Vista Social Club con un 1,8%

Los diez primeros productos que más ingresos generaron representan el 80,9% de los ingresos brutos de la Agencia en el 2015.

#### *Análisis de la gestión del área comercial*

El área comercial, en este caso la Gerencia de Estrategia y Negocios, es la encargada de proyectar la política comercial de la agencia, el plan de marketing y todas las acciones de negociación, venta y promoción del producto turístico,

asegurando una óptima eficiencia económica y calidad en la prestación de los servicios. Al realizar una valoración de la gestión de las variables del *Marketing Mix* se constató que:

### Producto

- La Gerencia no impulsa las alianzas estratégicas con los proveedores de servicios que pudieran mejorar la relación calidad– precio.
- No se diseñan suficientemente nuevos productos para renovar la cartera de la empresa.
- El control de la satisfacción de los clientes externos no se chequea de manera periódica por parte del departamento a través de las encuestas u otras herramientas.

### Precio

Las políticas de precio tienen un nivel importante de centralización, por lo que la labor del departamento, desde el punto de vista de maniobras tácticas de precio para captar mercado, no tiene gran efecto en la venta. Por otro lado, los altos costos de los proveedores no permiten hacer grandes maniobras de precio pues afectaría económicamente la agencia.

### Distribución

La red con que cuenta la empresa permite a la gerencia comercial mantener una gestión de venta bastante activa en los diferentes mercados y polos turísticos en Cuba. La limitación actual es la extensión de la red de ventas en otros polos turísticos fuera de La Habana y Varadero. La utilización de las nuevas tecnologías para la gestión de ventas es insuficiente, pues no se cuenta con una página web u otra herramienta informática para la comercialización de los productos de la Agencia (existe una página a nivel de casa matriz pero su eficacia es insuficiente para comercializar todos los productos de todos los territorios del país).

## Promoción

Es insuficiente la presencia de la agencia en los espacios públicos y en los medios de difusión. Se realiza una promoción informal por correo electrónico, foros sociales en Internet, ferias comerciales nacionales y otros espacios que todavía son insuficientes, pero que se extienden actualmente hacia los mercados emisores. Existe una página web propia que brinda posibilidades a una mejor labor de promoción.

## **2.3 Diagnóstico Situación Actual**

### **2.3.1 Análisis DAFO**

Para realizar el diagnóstico estratégico se aplicaron técnicas como el trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas, entre otras, con el objetivo de encontrar los factores internos y externos que están influyendo en el desarrollo del desempeño de la organización.

Del análisis y consenso logrado luego de varias sesiones de trabajo y tomando en cuenta toda la información recopilada en el estudio dentro de la empresa, se confeccionó una lista con las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas, y Oportunidades con que cuenta la agencia, quedando estructurada de la siguiente forma:

#### *Análisis Externo*

### **Determinación de Factores Claves. Amenazas y Oportunidades**

Para su denominación se tuvieron en cuenta los acontecimientos, sucesos o fenómenos de diferente naturaleza, que tanto en el micro como en el macro entorno, pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente sobre la Misión de la Agencia:

#### Oportunidades

O1. Acceso completo al producto cultural del Sistema de la Cultura.

O2. Segmento de mercado especializado (cultural) con una creciente demanda en el mercado norteamericano.



O3. Reconocimiento y voluntad de la máxima dirección del MINTUR para el desarrollo del turismo cultural.

O4. Aumento de los viajes a Cuba de los ciudadanos norteamericanos producto del restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre ambos países.

O5. Existencia de un entorno favorable para el desarrollo del turismo cultural en Cuba: existencia de atractivos, infraestructura y recursos, seguridad del destino y buena imagen a nivel internacional.

### Amenazas

A1. Competencia de receptivos que trabajan el producto cultural

A2. Inestabilidad financiera

A3. Continúa vigente el bloqueo económico, comercial y financiero a nuestro país impuesto por el gobierno de los Estados Unidos

A4. Situación económica y política en Venezuela y otros países de Latinoamérica desfavorable para los viajes culturales a Cuba

A5. Imagen confusa o tergiversada de Cuba en el mercado norteamericano que ocasiona desconfianza.

Posteriormente cada factor se valoró según una escala de cuatro posiciones: muy fuerte (MF), fuerte (F), débil (D), muy débil (MD), quedando ubicados en la Matriz de Prioridades de las Oportunidades y en la Matriz de Prioridades de las Amenazas respectivamente. Para complementar el análisis externo, se trabajó entonces en la determinación de la posición estratégica externa de la organización o, lo que es igual, en la determinación del tipo de fuerza externa predominante en la MEFE (Matriz de evaluación de factores Enternos), cuyo resultado mostró que la Agencia presenta una posición estratégica externa con predominio de las Oportunidades. (Ver Anexo 8)

### *Análisis Interno*

#### Fortalezas

- F1. Personal Calificado y especializado
- F2. Pertener a la Sociedad Mercantil ARTEX
- F3. Poder ofrecer un servicio personalizado y diferenciado a los clientes
- F4. Presencia de Paradiso en todo el territorio nacional
- F5. Potencialidades para el desarrollo de productos turísticos culturales en el país

#### Debilidades

- D1. Carencia de un sistema de gestión eficiente (automatización y tecnología)
- D2. Diseño del producto
- D3. Precios más altos que la competencia
- D4. Limitaciones para la comercialización directa con turoperadores y agencias norteamericanas
- D5. Plan de comunicación y marketing e insuficiente presupuesto para esta actividad.

De igual forma cada factor se valoró según una escala de cuatro posiciones: muy fuerte (MF), fuerte (F), débil (D), muy débil (MD), quedando ubicados en la Matriz de Prioridades de las Fortalezas y en la Matriz de Prioridades de las debilidades respectivamente. Como complemento del análisis interno, se procedió a la determinación de la posición estratégica interna de la Agencia, o sea, a la precisión del tipo de fuerza interna con predominio en la MEFI (Matriz de evaluación de factores Internos) lo que resultó que posee una posición estratégica interna con predominio de las debilidades. (Ver Anexo 9)

Los resultados de la aplicación de la matriz de los factores internos – externos (DAFO) (Ver Anexo 10) confirman el obtenido del análisis de los factores internos (MEFI) y externos (MEFE), la empresa se encuentra en posición DO por lo que sus estrategias fundamentales son de reorientación o adaptación.

### **2.3.2 Selección de alternativas estratégicas**

La solución priorizada de las debilidades y el reforzamiento o utilización óptima de las fortalezas son guías directrices para las líneas estratégicas, lo que permite contrarrestar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades. En el caso de Paradiso la estrategia más correcta (según el diagnóstico) es de **Reorientación o Adaptación** a las nuevas condiciones del entorno, aunque se proponen también algunas líneas de acción consideradas dentro de las estrategias *Ofensivas y Defensivas*.

### **2.4 Formulación de objetivos comerciales**

**Objetivo General:** “Alcanzar niveles superiores en la promoción y venta de servicios turísticos culturales especializados mediante el uso de las potencialidades naturales, históricas y socio-culturales que permitan la mejora del posicionamiento estratégico de la Agencia en el mercado norteamericano”.

#### **Objetivos específicos:**

1. Aumentar las ventas brutas al mercado norteamericano en un 20 % con relación al año 2015
2. Aumentar las ventas de servicios académicos culturales al mercado norteamericano en un 10 % con respecto al año 2015
3. Incrementar anualmente las ventas de opcionales culturales al mercado norteamericano en un 5% con respecto al año anterior.
4. Alcanzar índices de satisfacción de encuestas hasta un 98% como promedio en cada año para este tipo de mercado.
5. Lograr fidelización de un 20 % de las agencias y(o) turoperadores norteamericanos con los que se trabaje en cada año.
6. Aumentar anualmente las acciones de promoción para este mercado en un 5 % con respecto al año anterior.

## 2.5 Estrategias de la mezcla comercial

En cuanto al tipo de estrategia de cobertura del mercado, relacionadas con la elección del segmento, la estrategia seleccionada es:

**Estrategia diferenciada:** Ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos escogidos, intentando conseguir la máxima cobertura de estos.

En función de la ventaja competitiva perseguida (diferenciación) y de la amplitud del mercado al cual se dirige la empresa (tan sólo algunos segmentos) se determinó escoger una **Estrategia de especialización**. En este caso, la empresa se concentra en unos segmentos de mercado concretos, en los cuales tiene, o puede tener, algún tipo de ventaja competitiva.

Sin embargo, desde el punto de vista comercial, estas estrategias deben operacionalizarse mediante una mezcla que responda tanto a la perspectiva estratégica trazada como a las especificidades de los segmentos de mercado identificados.

Este proceso debe sustentarse en principios que orientan la acción. Para este caso, se consideran los siguientes:

- a) creación de sinergias en todos los eslabones de la cadena de servicios
- b) concientización de los actores sobre esta modalidad de turismo
- c) carácter personalizado del producto turístico que se oferta.

Bajo estos principios de gestión se establecen las políticas de Producto, Precio, Distribución y Comunicación para la comercialización de productos turísticos culturales orientados al mercado norteamericano, que se exponen a continuación.

La política de **Producto** debe centrarse en dos aspectos centrales: la ampliación de las dimensiones del producto y la continua innovación. El efecto combinado de ambos aspectos debe conducir a un creciente volumen de ingresos por turista atendido, así como a un incremento sostenido de clientes. La ampliación de las dimensiones del producto debe tener en consideración los siguientes elementos:

- a) diseño de productos personalizados y que explote al máximo los beneficios que reporta la satisfacción de conectarse con la cultura cubana<sup>28</sup>
- b) infraestructura y condiciones para la atención a los turistas;
- c) atención adecuada al turista
- d) oferta de opcionales adicionales en dependencia de la época del año y de las expectativas de los clientes<sup>29</sup>.

Por su parte, el componente de innovación se fundamenta en la necesidad de actuar proactivamente ante el lógico proceso de envejecimiento que sufren los productos, especialmente en el caso del mercado estudiado, donde las visitas al país se pueden repetir frecuentemente, por lo que las ofertas deben renovarse periódicamente.

La Política de **Precios** como herramienta de comercialización está influenciada por regulaciones de carácter nacional y contratos previamente firmados por las empresas. No obstante, debe tenerse en cuenta que los precios representan una sugerencia para pulsar el mercado, siendo un poderoso instrumento competitivo, especialmente cuando los mecanismos promocionales son débiles y de poco alcance. Para ello deben considerarse tres factores principales, a saber:

- a) costo, accionando sobre los prestatarios de servicios con relación a los precios que se negocian
- b) competencia, dado que muchas empresas disponen de una infraestructura propia de servicios que les permite reducir sus costos a partir de la utilización de recursos propios
- c) percepción del cliente, como factor de compensación básico respecto a las barreras de costo y competencia.

---

<sup>28</sup> En esta dirección pueden explorarse las posibilidades que ofrecen las fiestas tradicionales en ciudades y pueblos del país, los carnavales, y las famosas parrandas que se desarrollan en algunas localidades. También pudieran explorarse las posibilidades de eventos culturales específicos, como ferias del libro, festivales de teatro o cine, entre otros.

<sup>29</sup> Entre este tipo de ofertas pudieran destacarse excursiones nocturnas a centros culturales, presentaciones artísticas en teatros, festividades, entre otras.

De esta forma, el proceso de fijación de precios, actualmente basado en un enfoque de costo más utilidades, debería transitar hacia un enfoque basado en el valor percibido por el cliente.

La Política de **Distribución** representa un componente esencial de la estrategia comercial si se tiene en cuenta que la realización de los productos exige la activación de una cadena de servicios en la que intervienen disímiles proveedores. El objetivo esencial que debe perseguir esta política consiste en consolidar el canal de distribución para el desarrollo del producto en las siguientes direcciones:

- a) perfeccionar los canales de información, utilizando los vínculos de trabajo con los diferentes proveedores de servicios para efectuar rediseños efectivos de los productos y perfeccionar la planificación del trabajo
- b) b) facilitar la promoción del producto turístico cultural a través de la cadena de actores que participa en la organización y aseguramiento del producto
- c) c) adecuar el producto a las exigencias de los clientes, modelando los servicios prestados de acuerdo con las sugerencias y demandas planteadas en la medida en que estos son brindados. En este caso, la cadena de distribución actúa como mecanismo de retroalimentación para el perfeccionamiento y rediseño de la oferta.

Por último, la Política de **Comunicación** debe orientarse en dos direcciones esenciales: la promoción y la fuerza de ventas. El efecto combinado de ambas debe incidir en una mayor atracción de clientes que incremente el nivel de ingresos de la empresa y la participación de este mercado dentro de su cartera. Entre las principales líneas de acción para la promoción deben considerarse:

- a) determinación de los sub-segmentos o nichos potencialmente importantes para ser motivados según los intereses específicos
- b) b) selección de las vías de promoción del producto turístico, teniendo en cuenta la relación costo-beneficio de la inversión promocional y empleando

mecanismos racionales como la elaboración de "*mailing lists*" actualizadas, la utilización del correo electrónico y las páginas web.

Otro factor importante es la fuerza de ventas, encargada de contactar directamente con los clientes. Esta fuerza representa un potencial promocional de primer orden, capaz de comunicar directamente el contenido de la campaña promocional, así como de captar de forma instantánea la reacción de potenciales clientes o del mercado de tracción de los mismos.

A modo de resumen, la estrategia de comercialización propuesta para la unidad de negocios que atiende el mercado norteamericano se concreta en cuatro ejes fundamentales o políticas: la de producto, precio, distribución y comunicación. Cada una de ellas contiene diferentes dimensiones o elementos a considerar con sus respectivas acciones asociadas. La tabla que se presenta a continuación, refleja un resumen de la propuesta estratégica de comercialización del producto turístico de referencia. En la tabla se puede apreciar como cada una de las políticas planteadas tiene asociado un objetivo estratégico que la direcciona estratégicamente. Asimismo, cada política está relacionada con un conjunto de elementos a considerar que representan en sí instrumentos para la operacionalización de la propuesta estratégica, a los cuales se les asocia un grupo de acciones básicas que deben orientar la gestión comercializadora.

**Tabla 1 Principales elementos de la Estrategia de Comercialización de Productos Turísticos Culturales para el mercado norteamericano.**

Políticas	Objetivos	Estrategias	Acciones Asociadas
Producto	Ampliar y agregar valor a la cartera de productos	Ampliar dimensiones del producto	Crear procedimiento para el diseño de productos personalizados.
			Diseñar, proponer y ejecutar mejoras en la infraestructura y condiciones para la atención a los turistas.
		Innovación continua	Diseñar ofertas de opcionales en dependencia de la época del año o temporada turística. Rediseño sistemático de los productos

			Creación de nuevos productos para captar nuevos nichos de mercado
Precio	Transitar del enfoque de costos hacia el valor percibido	Costo	Negociar mejores precios con los prestatarios de servicios para reducir costos.
		Competencia	Diseñar productos donde se utilicen recursos propios en mayor medida para reducir costos y mejorar el precio.
		Valor Percibido	Diseñar productos turísticos culturales insistiendo en el tratamiento profesional personalizado, enfocado hacia la percepción del cliente, aumentando el valor percibido, como compensación a los altos precios.
Distribución	Potenciar relaciones de trabajo con todos los eslabones de la cadena de servicios	Canales de información	Establecer flujo de intercambios de información entre los diferentes eslabones de la cadena de servicios
		Promoción conjunta	Establecer convenios con los diferentes actores de la cadena de servicios para coordinar acciones conjuntas de promoción
			Diseñar y desarrollar acciones de comunicación constante y efectiva con clientes y proveedores
Adecuación del producto a las exigencias del cliente	Establecer mecanismos de retroalimentación para el perfeccionamiento y rediseño de la oferta.		
Comunicación	Consolidar la imagen de la empresa como especialista de turismo cultural en Cuba	Promoción	Diseñar la mezcla comunicacional para los segmentos identificados como importantes para el desarrollo de la estrategia comercial
		Fuerza de ventas	Identificar patrocinadores potenciales para eventos y campañas promocionales
			Desarrollar un programa de preparación al colectivo de especialistas en técnicas de comunicación



Es importante resaltar que en la ejecución de esta propuesta estratégica resulta un imperativo fundamental el seguimiento de los principios que deben sustentar el proceso de la gestión comercial: la generación de sinergias, la coordinación y el carácter individual y único de cada producto turístico. Adicionalmente, la aplicación contextualizada de la propuesta estratégica debe considerarse como premisa esencial que solo mediante la consecuente integración de todas las políticas comerciales planteadas se podrá lograr el impacto deseado en términos de posicionamiento competitivo de la unidad estratégica de negocios. Por último, es necesario destacar que solo mediante la concertación y coherencia en el accionar comercializador será posible alcanzar los retos estratégicos de consolidar exitosamente el producto turístico cultural orientado al mercado norteamericano y de potenciar la capacidad del país en este sector.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El análisis del marco teórico-referencial que sustenta esta investigación demostró que existen muchos estudios sobre la gestión de la comercialización turística, sin embargo, existen muy pocos sobre la comercialización de productos turístico culturales cubanos en agencias de viajes.
2. Se desarrolló un procedimiento para el diseño de estrategias comerciales en la Agencia de Viajes Paradiso que permitirá gestionar el proceso de comercialización del producto turístico cultural en el mercado norteamericano.
3. La implementación de esta estrategia de comercialización de productos turísticos culturales enfocados en el mercado de los Estados Unidos debe apoyar la ampliación de la cartera de Paradiso; tributar a la captación de divisas; alinearse con las tendencias internacionales del turismo y posibilitar el perfeccionamiento de las funciones de la empresa.
4. Las acciones propuestas para llevar a cabo esta estrategia permitirán a la Agencia de Viajes Paradiso lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

## **RECOMENDACIONES**

Para esta investigación se deberán tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Someter a criterios del Grupo de Comercialización y Producto del Ministerio de Turismo el procedimiento propuesto para el diseño de nuevas estrategias comerciales para otros mercados y(o) productos con el objetivo de perfeccionarlo.
2. El Grupo de Estrategia y Negocios de la Agencia de Viajes Paradiso deberá desarrollar nuevos estudios de la demanda potencial del mercado internacional de turismo cultural, con el fin de encontrar nuevos nichos de mercados.
3. El Grupo de Estrategia y Negocios de la Agencia de Viajes Paradiso deberá desarrollar la última fase del procedimiento, para la evaluación de la estrategia propuesta, realizando los ajustes necesarios de acuerdo a las nuevas circunstancias.
4. Presentar al Ministerio de Turismo la estrategia diseñada para la aprobación de los permisos establecidos en la comercialización directa con agencias y turoperadores norteamericanos.
5. Exponer la siguiente investigación en eventos científicos donde se permita demostrar la efectividad del procedimiento propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. *Agencia de viajes online*. Disponible en: <http://www.felicesvacaciones.es>
2. Almirón, A., Bertoncetto, R., & Troncoso, C. A. (2006): "Turismo, patrimonio y territorio. Una discusión de sus relaciones a partir de casos de Argentina". En *Estudios y Perspectivas en Turismo*.
3. Alvarado Grande, J. A. y Negret Simón, C. (2009). *Comercialización turística*. Cuba: Material de apoyo, Escuela de Hotelería y Turismo Santiago de Cuba.
4. Álvarez, M., & Sammartino, G. (2009): "Empanadas, tamales y carpaccio de llama. Patrimonio alimentario y turismo en la Quebrada de Humahuaca - Argentina". En *Estudios y Perspectivas en Turismo*.
5. Ascanio, A. (2004) *Turismo y desarrollo de la comunidad: un primer paso para rescatar la identidad cultural*, Universidad Simón Bolívar, Venezuela, Revista Pasos, Vol. 2, No.2
6. Ashworth, G., & Larkham, P. (1994): "Building a New Europe: Tourism, culture and identity in the Europe". London: Routledge.
7. Asplet, M., & Cooper, M. (2000): "Cultural Designs in New Zealand Souvenir Clothing: the Question of Authenticity". En *Tourism Management*, 21(3).
8. Ayala Castro, Héctor y Martín Fernández, Ramón; (1999) *Curso internacional de verano 1996: Los desafíos del marketing turístico*, Universidad de La Habana, Gestión Hotelera y Turismo
9. Ayes Ametller, G. N. (2011): "Patrimonio e identidad". La Habana: Editorial Científico - Técnica.
10. Ballart Hernández, J., & Tresserras, J. (2001): "Gestión del patrimonio cultural". Barcelona
11. Bedate Centeno, A. M. (2001): "Turismo cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda". En *Estudios Turísticos*(150).
12. Beltrán Vargas, Luz Cecilia; y otros (2002) *Diplomado gestión y desarrollo del turismo regional, módulo IV: diseño y comercialización de productos turísticos*, Universidad Externado de Colombia

13. Bigne, A. (2000): "Marketing de destino turístico; análisis y estrategias de desarrollo". Madrid: Editorial ESIC.
14. Bigné, E; Font, X y Andreau, L. (2000) *Marketing de destinos turísticos*. Editorial ESIC, Madrid, España.
15. Blaya Estrada, N. (2005): *La interpretación del patrimonio para la conversión del recurso patrimonial en el producto turístico cultural. Reflexiones y propuestas*. Disponible en [www.interpretaciondelpatrimonio.com](http://www.interpretaciondelpatrimonio.com).
16. Borrega Reyes, Y. (2009): El Patrimonio y su relación con el Turismo. 9. Disponible en <http://www.turismoruralbolivia.com>.
17. Castellanos Pallerols, Graciela. (2002). *Modelo de Diseño de Estrategia para la Comercialización en hoteles del polo turístico de Santiago de Cuba*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
18. Castells Valdivielso, M. (2006): "Reencontrar el patrimonio. Estrategias de desarrollo territorial a partir de la interpretación". En P. Torres Moré (Ed.), *Técnicas de interpretación del patrimonio cultural. Selección de Lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
19. Chhabra , D. (2005): "Defining authenticity and its determinants: Toward an Authenticity Flow Model". En *Journal of Travel Research*.
20. Chhabra, D., Healy, R., & Sills, E. (2003): "Staged Authenticity and Heritage Tourism". En *Annals of Tourism Research*, 30(3).
21. Chias Suriol, J. (1991) *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*, McGraw-Hill, Madrid
22. CNCA (2008) *Estudio de identificación y caracterización de recursos institucionales, normativos y financieros disponibles para el desarrollo del turismo cultural en Chile*. Corporación Chile Ambiente: Santiago de Chile.
23. Cohen, E. (1988): "Tradition in Qualitative Sociology of Tourism". En *Annals of Tourism Research*, 15(1).
24. Colectivo de autores (2007) *Modalidades Turísticas. Características y situación actual*, Universidad de la Habana, Centro de Estudios Turísticos

25. Cooper, C. (2003): "Tourism: principles and practice". London: Longman Group.
26. DeLyser, D. (1999): "Authenticity on the Ground: Engaging the Past in a California Ghost Town". En *Annals of the Association of American Geographers*, 89(4).
27. Diniz Carvalho, K., & Netto Simões, M. d. L. (2011): "Políticas públicas de preservación del patrimonio en São Luís do Maranhão (Brasil). Turismo cultural y desafíos de la sustentabilidad urbana". En *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20.
28. Escalona Betancourt, Roberto y Batista Matamoros, Carlos. (2011). *Perfil de los turistas nacionales del mercado interno en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín*. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/curydes/11/ebbm.pdf>.
29. Franco Martín, Yanitza; "Propuesta del producto turístico cultural Snack Bar *La Loja* en Gibara." Universidad de Holguín. 2013
30. Fuoman Escalona, M. y Romeo Ferran, S. (2011). *Estrategia de marketing para la agencia de viajes Ecotur S.A. Sucursal Granma*. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011>.
31. Gálvez Tamayo, Yordanis (2011) *Propuesta de diseño del producto turístico cultural Hacienda Santa María*, Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín
32. García, A. (2003): "Impactos de la crisis mundial en el turismo en América Latina y el Caribe. Retos para Cuba". En *Revista Cuba Investigación Económica* (2).
33. García, M (2004) *Gestión turística en centros históricos*, GEOCALLI, Cuadernos de Geografía, Año 5, No.9, Universidad de Guadalajara
34. Godet, Michel y otros. (2002). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
35. Gómez Iglesias, Y., & Martínez Pupo, M. (2011): "Holguín coleccionismo y museos". Holguín: Ediciones Holguín.
36. González Ferrer, Jorge Ramón (2007) *Conceptualización del producto turístico: Contrapunteo entre el viaje y los bienes y servicios*

37. González Sánchez, Fidelina; Rodríguez García, Giselle y Souto Anido, Lourdes. "El Turismo Cultural. Una oportunidad para Cuba" Facultad de Economía. Universidad de la Habana (UH).
38. González, Yaumara; Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara. 2012
39. Guzmán Vilar, L. (2007): "Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar la autenticidad del patrimonio en una localidad turística". tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística, Universidad de Oriente.
40. Guzmán Vilar, L. (2010): "La autenticidad en la gestión turística del patrimonio cultural en el Destino Holguín". Tesis de Diploma de Estudios Avanzados, Universidad de Granada, Granada.
41. Hernández Rodríguez, Y. (2004): "Perfeccionamiento del programa de la asignatura Marketing turístico". Tesis en opción al título de Licenciado en Economía, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
42. Hitchcock, M. (2005): "Souvenirs: Autenticidad material e inmaterial (pp. 39-47). Cultura y Desarrollo: Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe de la UNESCO". Editorial Linotipia Bolívar y Cía. S.A.
43. Hughes, G. (1995): "Authenticity in Tourism". En *Annals of Tourism Research*, 22(4).
44. Iriarte, M. (2006): "Patrimonio intangible: la narrativa popular e indígena dentro del parque nacional laguna blanca". En P. Torres Moré (Ed.), *Gestión turística del patrimonio cultural. Selección de Lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp. 80 - 93.
45. Juárez Medina, A. (2005): "Interacciones entre la cultura y el turismo: elementos de reflexión internacional para una perspectiva hispana". Heilbronn: Editorial Universidad de Ciencias Aplicadas de Heilbronn.
46. Kotler, P. (2000) *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. 10ma edición. Pearson Educación S.A. Madrid, España.
47. Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. (Décima edición). Madrid: Editorial Pearson Educación S.A.

48. Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (1997) *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice Hall. Méjico.
49. Kotler; et al (2004) *Marketing para turismo*, Tercera Edición, Pearson Educación,S.A., Madrid.
50. MacCannell, D. (1979): "Staged Authenticity of Social Space in Visitor". En *American Journal of Sociology*, 79(3), 589-603.
51. Machado Chaviano, Esther Lidia y Hernández Aro, Yanet; (2008) *Productos turísticos integrados en el destino Cuba. Propuesta de procedimiento*, Revista TURyDES, Vol.1, N° 2; disponible en <http://www.eumed.net>
52. Machuca, J. A. (2005): "Alternativas para una relación viable entre patrimonio cultural y turismo en el marco de la Declaración Universal sobre Diversidad Cultural". *Cultura y Desarrollo: Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe de la UNESCO*. Editorial Linotipia Bolívar y Cía. S.A. pp. 145-162.
53. *Manual de Marketing*, disponible en la Galería del Marketing Directo: <http://www.geocities.com/galeriamd>
54. Marrero Cruz, L. (2004): "Tendencias y perspectivas del turismo cubano". La Habana: Palacio de las Convenciones.
55. Martín Fernández, R. (2003) *Fundamentos del Turismo*. Centro de Estudios Turísticos, Ciudad de La Habana, Cuba
56. Martín, M. (2003): "Autenticidad". *Boletín de Interpretación*, (9), 23-26. Disponible en: [www.interpretaciondelpatrimonio.com](http://www.interpretaciondelpatrimonio.com).
57. Mckercher, B. (2002): "Towards a Classification of Cultural Tourists". En *International Journal of Tourism Research*(4), 29-38.
58. McKercher, B. and H. du Cros (2002) *"Cultural tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management"*, Binghamton, NY: Haworth Press
59. Mckercher, B., & Du Cros, H. (2002): "Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Culture Heritage Management". Oxford: The Haworth Hospitality Press.



60. Medina, Jorge y Salinas, Eros (2006) *Productos turísticos, proceso de desarrollo comercialización*. Versión 9.
61. Menguzzato, M., y Renau, I. J. (1997). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Reproducción MES, Ciudad de La Habana. Cuba.
62. Montaner Montejano, J. (Ed.) (1998): "Diccionario de Turismo". Madrid: Editorial Síntesis S.A.
63. Moreno Delgado, N. L. (2001): "Planificación de marketing y adopción de estrategias comerciales. El caso del Parque Turístico Río Canímar". Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
64. Moreno Delgado, N. L. (2008): "Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales. Contexto Varadero - Matanzas". tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
65. Moreno Delgado, Néstor (2008) *Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales*. Universidad de Matanzas
66. Moscardo, G. (2001): "Cultural and Heritage Tourism: The Great Debates". En B. Faulkner, G. Moscardo & E. Laws (Eds.), *Tourism in the 21st Century*. London: Continuum. pp. 3–17.
67. Naoi, T. (2004): "Visitors' Evaluation of a Historical District: The Roles of Authenticity and Manipulation". En *Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 45-63.
68. Noda Hernández, M. E. (2004): "Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas". Tesis en opción al grado científico Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara Martha Abreu, Villa Clara.
69. Norman Medina; Jorge Santamarina; Eros Salinas: "Productos Turísticos. Proceso de desarrollo. Comercialización. La experiencia de Cuba", (2006, p.13)
70. Nuryanti, W. (1996): "Heritage and Postmodern Tourism". En *Annals of Tourism Research*, 23(2), 249-260.

71. Nuryanti, W. (1997): "Interpreting Heritage for Tourism: Complexities and Contradictions". En W. Nuryanti (Ed.), *Tourism and Heritage Management*. Yogyakarta: Cadjah Mada University Press. pp. 114-122.
72. OMT, OCDE, EUROSTAT, ONU (2001) *Cuenta Satélite del Turismo, recomendaciones sobre el Marco Conceptual*. Publicación de las Naciones Unidas: Luxemburgo, Madrid, París, Nueva York.
73. ORCALC-UNESCO. (2005): "Prólogo. Cultura y Desarrollo". En Número especial: *Diversidad cultural y turismo*, 7.
74. Origet du Cluzeau, Claude. *Qu'est-ce que le tourisme culturel?* 2008. Disponible en: <http://www.tourismeculturel.net/>
75. Palao Fuentes, R., & Clark Bloonfield, M. (2003): "Diseño del plan de marketing del destino Holguín". Trabajo presentado en el XII Forum de Ciencia y Técnica. Holguín.
76. Palao Fuentes, R., Cardet Fernández, E., Menéndez Pérez, M., & Rivero Rey, R. (2009): "Inventario de productos turísticos". Región nororiental. Holguín: MINTUR.
77. Palao Fuentes, Rosa; y otros *Diagnóstico del Producto turístico Región Nororiental*
78. Paolo, A. (2000): "The "vicious circle" of tourism development in heritage destinations". Trabajo presentado en el 40th Congress of the European Regional Science Association.
79. Partido Santanach, Dania; y otros (2009) *Procedimiento para incorporar atractivos culturales a productos turísticos territoriales*, Revista TuryDes, vol.2, nº5; disponible en <http://www.eumed.net>
80. Pellicer, J. (2006): "Recuperación del turismo en la protección del patrimonio cultural". En A. E.d. C. Internacional (Ed.), *El impacto del turismo cultural en el patrimonio cultural*. Guatemala: Universidad de Alcalá.
81. Peña Rosabal, Marelis (2011) *Propuesta del perfil de los turistas nacionales del mercado interno en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín*, Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín

82. Pérez Campdesuñer, R. (2006): "Modelo y procedimiento para gestionar la calidad de un destino turístico aplicación en el destino Holguín". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Técnico José Antonio Echevería, La Habana.
83. Pérez Crespo, Fernando; "Tecnología para el desarrollo de Productos Turísticos territoriales". 2010.
84. Pérez Guilarte, Yamilé y Echarri Chávez, Maité. *El Turismo Cultural, ¿Alternativa Turística para Cuba? La Imagen de La Habana como Destino Cultural en el Mercado Español*. Universidad de La Habana, 2012.
85. Pérez Ramírez, Kiria (2010) *Propuesta de diseño del producto turístico cultural Ruta del Tabaco*, Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín
86. Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2001): "Clarifying Heritage Tourism". En *Annals of Tourism Research*, 28, 1047-1049.
87. Poulot Munive, Yamari. (2009). *Estrategia de Marketing de punto venta aplicado al Santiago Café*. (Tesis de grado inédita). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
88. Prats Canals, L. (1998): "El concepto de patrimonio cultural. Política y Sociedad". En *Revista de la Universidad Complutense*(27), 63-76.
89. Prideaux, B., Timothy, D., & Chon, K. (2008 ): "Cultural and Heritage Tourism in Asia and the Pacific". London: Routledge.
90. Rancel Rivero, A., & Martínez Fuente, A. (2003): "La antropología en función de la historia y la cultura turística *Antropología Social*". En *Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp. 141-149.
91. Richards, G. (1996): "Cultural Tourism in Europe". Wallingford: CAB Internacional.
92. Rivero Hernández, Magda (1997) *Curso básico de mercadotecnia*, Instituto del comercio exterior.
93. Rodríguez, E.J., Requena, K.E., Muñoz, J.F. y Olarte, M.C. *Imagen turística de los países latinoamericanos en el mercado español*. Cuadernos de Turismo, 17,

2006, p.189-199.

94. Rodríguez Fariñas, R. (2005) *Gestión de Destinos Turísticos. Monografía*. Centro de estudios turísticos Universidad de La Habana. Cuba.
95. Romero Koelig, María del Carmen (2010) *Diseño de un producto turístico de carácter patrimonial*, Universidad de Ciego de Ávila
96. Romero Moragas, C. (2001): "Ciudad, cultura y turismo: calidad y autenticidad. (36), 1-19. Disponible en [www.interpretaciondelpatrimonio.com](http://www.interpretaciondelpatrimonio.com).
97. Santana Talavera, A. (2003): "Turismo cultural, culturas turísticas". En Horizontes Antropológicos, 9(20), 31-57.
98. Santana Talavera, A. (2008): "El turismo cultural. ¿Un negocio responsable?" En Estudios y Perspectivas en Turismo, 17, 272 - 294.
99. Serra Cantalops, Antoni, (2003) *Marketing turístico*, Ediciones Pirámide, editorial ESIC
100. Stanton, William. (1992). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
101. Suárez Castellano, Yoenny. (2009). *Diseño y venta de un producto de excursión en la Agencia de Viajes Cubanacán Santiago de Cuba*. (Tesis de grado inédita). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
102. Toselli, Claudia; "Turismo cultural, participación local y sustentabilidad. Algunas consideraciones sobre la puesta en valor del patrimonio rural como recurso turístico en Argentina". Disponible en: <http://www.gestioncultural.org/private/analisisSectoriales/pdf/CToselli-TurCultural.pdf>.
103. Toyos, M. (2005) *El ABC del Marketing de Servicios Turísticos*. Ediciones Turísticas, Argentina.
104. Tresserras, J. J. (2002): "El turismo cultural en países en vías de desarrollo". Trabajo presentado en el I Congreso Internacional del Turismo Cultural. Disponible en [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org).
105. UNESCO (1982) Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales.

106. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Cuba.
107. Viau, S. (1992): "La Tétralogie de Québec: Capitale, Patrimoine, Culture et Tourisme". En C. J. Cartier (Ed.), *Le Patrimoine atout du développement*. Lyon: Presses Universitaires de Lyon. pp. 115-126.
108. Wang, N. (1999): "Rethinking Authenticity in Tourism Experience". En *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370.
109. Xie, P. F., & Wall, G. (2002): "Visitors' Perceptions of Authenticity at Cultural Attractions in Hainan". En *International Journal of Tourism Research*, 4(5), 353 - 366.
110. Yoo, J., & Sohn, D. (2003): "The Structure and Meanings of Intercultural Interactions of International Tourists". En *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(1), 469-485.

## ANEXOS

**ANEXO 1.** Procedimiento propuesto para el diseño de una estrategia comercial para una agencia de viajes receptiva en Santiago de Cuba, por Valdés y Fergusson, 2015

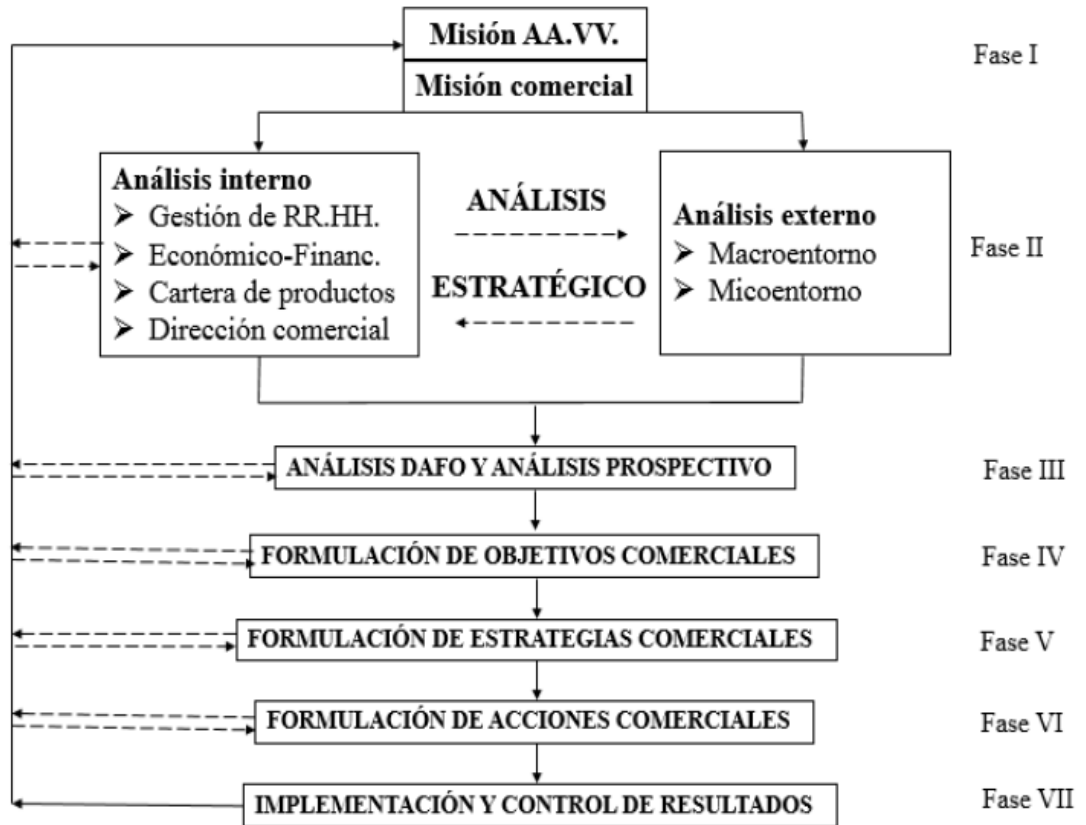


Figura 1: Procedimiento propuesto

## **ANEXO 2. Indicadores establecidos para la selección de los expertos**

Para la selección de los expertos se estableció un conjunto de indicadores que deben cumplir:

1. Ser graduados de Nivel Superior
2. Tener cinco años de experiencia en el turismo y/o en trabajos relacionados con el turismo cultural
3. Poseer conocimientos sobre el estado de la actividad turística cultural en Cuba y sus potencialidades
4. Participar directa o indirectamente en la implementación y comercialización del producto turístico cultural cubano
5. Poseer conocimientos sobre el diseño, desarrollo y comercialización de productos turísticos culturales

A partir de estos requisitos y teniendo en cuenta los intereses de la investigación se seleccionaron los especialistas siguientes:

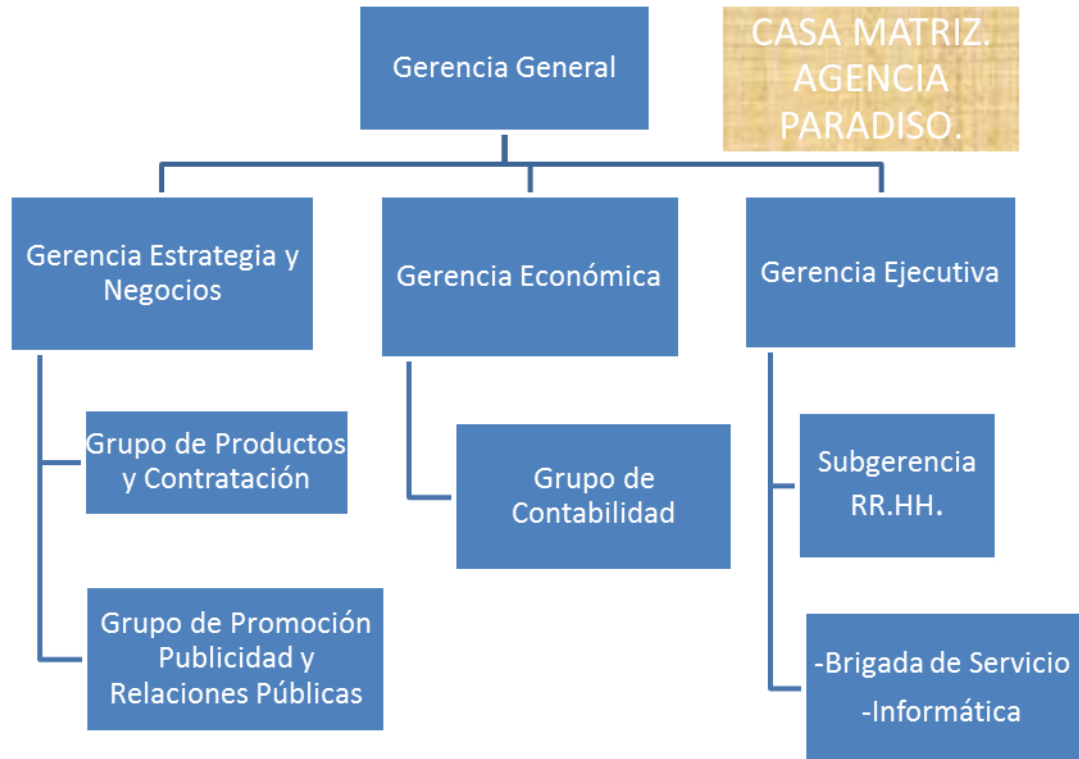
1. Director de la Casa de Iberoamérica. Doctor en Ciencias Pedagógicas, Presidente de la Comisión Organizadora de la Fiesta de la Cultura Iberoamericana y Director del Centro para el Desarrollo de Estudios Socioculturales (CEDES)
2. Gerente de Estrategia y Negocios de la Agencia de Viajes Paradiso. Máster en Ciencias, con amplia experiencia en la comercialización turística en la Agencia Paradiso
3. Gerente de Paradiso en Holguín. Licenciado en Estudios Socioculturales y con seis años de experiencia en la comercialización del producto cultural holguinero en el contexto del turismo internacional.
4. Gerente Sucursal Artex en Holguín. Ingeniero Industrial, con más de 12 años de trabajo en la actividad turística y en el sector de la cultura.
5. Sub-Directora de I+D del Centro de Capacitación para el Turismo, anteriormente EHT Nuevos Horizontes Formatur Holguín. Máster en Ciencias, profesora de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Holguín y miembro del Grupo de Comercialización y Producto del Destino Holguín.
6. Profesor del Centro de Capacitación para el Turismo, anteriormente la EHT Nuevos Horizontes Formatur Holguín. Máster en Ciencias y profesor de la carrera

de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Holguín y miembro del Grupo de Comercialización y Producto del Destino Holguín.

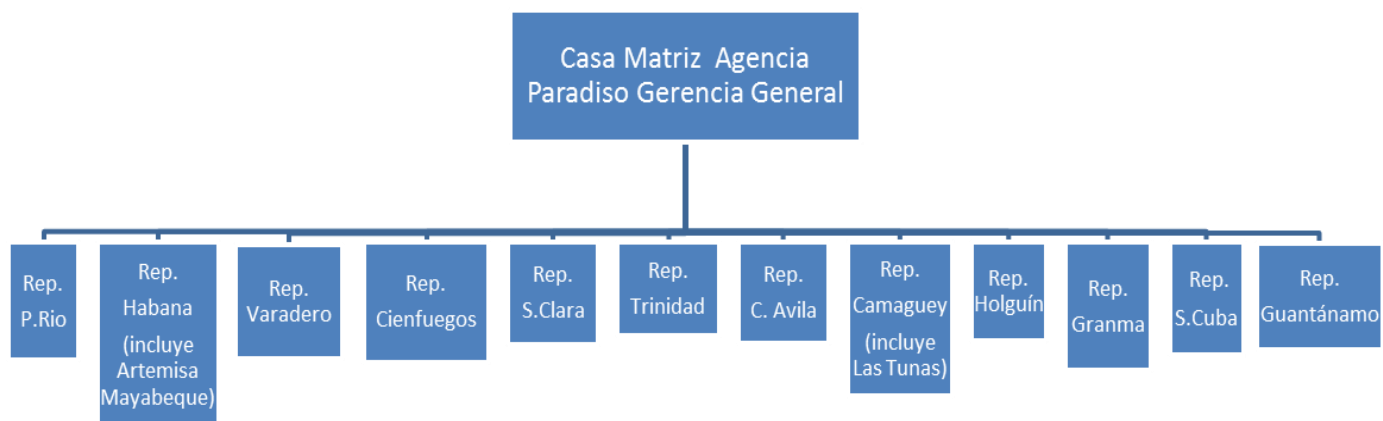
7. Profesora del Departamento de Turismo de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad de Holguín, Máster en Ciencias, miembro del Grupo de Comercialización y Producto del Destino Holguín. Fue anteriormente Vice Decana de Investigación y Postgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad de Holguín.
8. Profesora del Departamento de Marxismo Leninismo de la Facultad de Economía de la Universidad de Holguín. Doctora en Ciencias Pedagógicas y Profesora del Centro de Superación para la Cultura en Holguín.



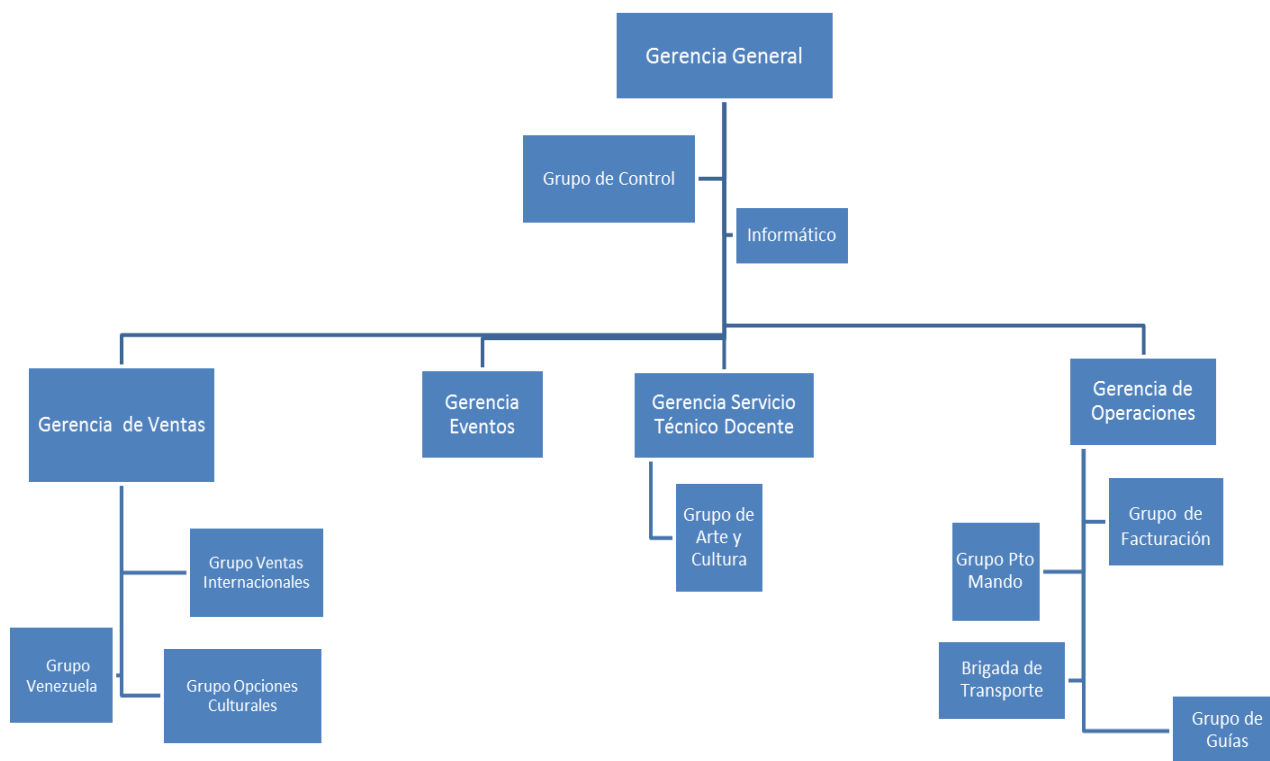
**ANEXO 3. Estructura general de la Agencia de Viajes Paradiso**



#### ANEXO 4. Estructura por territorios de la Agencia de Viajes Paradiso



**ANEXO 5.** Estructura de la Agencia de Viajes Paradiso en la Representación de La Habana



**ANEXO 6.** Tabla Matriz de Análisis Diferencial Competitivo

Indicadores	Peso	San Cristóbal	Amistur	Paradiso
Relación Calidad-Precio	0,17	0,65	0,74	0,66
Localización de los puntos de venta en el mercado	0,13	0,35	0,48	0,43
Singularidad de los productos	0,21	0,83	0,80	0,77
Variedad de la Oferta	0,15	0,47	0,43	0,61
Relaciones con proveedores de servicios	0,11	0,39	0,38	0,44
Nivel de informatización	0,11	0,51	0,33	0,47
Imagen de la Marca	0,12	0,56	0,59	0,59
Total	1,00	3,76	3,75	3,97
Ranking		2	3	1

**ANEXO 7.** Principales resultados económicos de la Agencia Paradiso en el año 2015

Indicadores	Real 2015	Variación Real 2015/2014	% Crecimiento	Variación Real/Plan 2015	% Cumplimiento
Ingresos*	30,8	19,3	269.33	19,9	284.56
Costos*	16,3	7,9	194.92	7,9	194.28
Índice Costo/Peso de Ingreso	0.53	-0.20	72.37	-0.25	68.27
Gastos*	0,7	-0,0006	99.93	-0.0004	99.95
Beneficios*	14,4	12,1	627.46	12,7	869.84

\*Valores expresados en millones de CUC.

**ANEXO 8. Matriz de Factores Externos (MEFE)**

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados</b>
<i>Acceso completo al producto cultural del Sistema de la Cultura</i>	0.10	4	0.40
<i>Segmento de mercado especializado (cultural) con una creciente demanda en el mercado norteamericano</i>	0.17	4	0.68
<i>Reconocimiento y voluntad de la máxima dirección del MINTUR para el desarrollo del turismo cultural</i>	0.07	3	0.21
<i>Aumento de los viajes a Cuba de los ciudadanos norteamericanos producto del restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre ambos países</i>	0.17	4	0.68
<i>Existencia de un entorno favorable para el desarrollo del turismo cultural en Cuba: existencia de atractivos, infraestructura y recursos, seguridad del destino y buena imagen a nivel internacional</i>	0.09	2	0.18
<i>Competencia de receptivos que trabajan el producto Cultural</i>	0.02	2	0.04
<i>Inestabilidad financiera</i>	0.12	1	0.12
<i>Continúa vigente el bloqueo económico, comercial y financiero a nuestro país impuesto por el gobierno de los Estados Unidos</i>	0.12	3	0.36
<i>Situación económica y política en Venezuela y otros países de Latinoamérica desfavorable para los viajes culturales a Cuba</i>	0.09	2	0.18
<i>Imagen confusa o tergiversada de Cuba en el mercado norteamericano que ocasiona desconfianza.</i>	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.95</b>

**ANEXO 9. Matriz de Factores Internos (MEFI)**

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados</b>
<i>Personal Calificado y especializado</i>	0.12	3	0.36
<i>Pertenecer a la Sociedad Mercantil ARTEX</i>	0.05	2	0.10
<i>Poder ofrecer un servicio personalizado y diferenciado a los clientes</i>	0.11	3	0.33
<i>Presencia de Paradiso en todo el Territorio Nacional</i>	0.12	3	0.36
<i>Grandes potencialidades para el desarrollo de productos turísticos culturales en el país</i>	0.11	3	0.33
<i>Carencia de un sistema de gestión eficiente (automatización y tecnología)</i>	0.12	2	0.24
<i>Diseño débil del producto</i>	0.11	1	0.11
<i>Precios más altos que la competencia</i>	0.07	2	0.14
<i>Limitaciones para la comercialización directa con turoperadores y agencias norteamericanas</i>	0.14	3	0.42
<i>Débil plan de comunicación y marketing e insuficiente presupuesto para esta actividad</i>	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2,44</b>

## ANEXO 10. Matriz de impacto Interno – Externo (DAFO)

Matriz DAFO

	Fact. ext. Fact. Int.	Oportunidades					Amenazas					Total		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Fortalezas	1	3	2	0	2	3		1	0	0	1	4		16
	2	1	1	2	1	2		2	1	1	0	4		15
	3	3	3	1	3	4		3	0	2	2	4		25
	4	2	2	1	4	4		3	1	4	2	4		27
	5	3	3	3	4	4		2	1	4	3	3		30
							<b>61</b>						<b>52</b>	<b>113</b>
Debilidades	1	1	2	0	1	1		2	2	2	0	1		12
	2	4	4	3	4	4		4	1	2	3	3		32
	3	3	3	3	4	4		4	4	3	3	2		33
	4	4	4	4	4	4		4	2	3	0	3		32
	5	1	3	3	3	1		1	0	2	3	4		21
							<b>72</b>						<b>58</b>	<b>130</b>
Total		25	27	20	30	31	<b>133</b>	26	12	23	17	32	<b>110</b>	<b>243</b>