

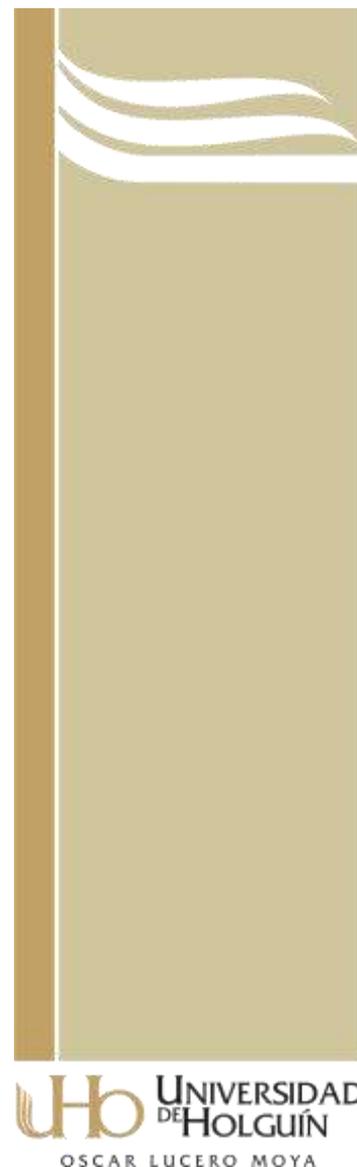
Diseño de productos turísticos de la Sucursal Marlin Guardalavaca en la Bahía de Banes

**Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en
Turismo**

Autor: Yamir Díaz González

Tutores: MsC. Rosa Isidora Palao Fuentes

Consultante: MsC. Nolberto Cruz Aguilera



Holguín, junio de 2014

« El mar es presentado como un espacio “fuera” de la sociedad, una superficie libre de fricción cada vez más obsoleto (o al menos conveniente para ser ignorado) a causa de los viajes aéreos y el transporte de contenedores. Es presentado como un punto abstracto en un mapa, a ser desarrollado; como un depósito de materia frágil, naturaleza global, a ser administrado.

Cada una de estas imágenes es exacta, pero parcial. Las imágenes no solo cuentan las historias parciales; ellas confunden la realidad material experimentada por aquellos que deben su vida al mar ».

Steinberg¹.

¹ Citado por Christopher (2012), pág. 22

Dedicatoria

A mis padres, mis hermanos y mis abuelos

A mi futura esposa Liset y mi hijo Erwin

Agradecimientos

A mi familia por su apoyo y aliento en todo momento.

A mi novia por su comprensión.

A mi tutora por su guía y ayuda.

A los trabajadores de la Sucursal, por su tiempo, disposición y acogida, en especial a

Katia, Maite y Julio.

A los profesores y maestros que influyeron en mi formación profesional durante mis

18 años de estudio.

A mis vecinos de la 15 por su aprecio y cariño.

A Nairobi por su ayuda.

A mis amigos Nestor, Raúl, Enrique y Julio por todos los momentos vividos durante

estos cinco años.

Resumen

Dado el carácter dinámico y holístico del turismo, se debe observar constantemente el comportamiento de los mercados y los productos brindados. En caso de identificar insatisfacciones por parte de los clientes con las ofertas, o debilidades en estas últimas, el diseño de nuevos productos pudiera favorecer la posición de las entidades. Luego, identificado el envejecimiento de la cartera de productos de la Sucursal Marlin Guardalavaca, y las condiciones desfavorables del escenario de operaciones actual, se plantea como objetivo de la investigación diseñar productos turísticos de dicha Sucursal, para ampliar la variedad de la oferta turística a los clientes internacionales en el destino turístico Holguín, sobre las potencialidades de la Bahía de Banes, que apoyen la toma de decisiones en la gestión turística. Durante el desarrollo de la investigación fue necesario la utilización de métodos teóricos y empíricos para la puesta en práctica de un procedimiento compuesto por ocho etapas: preparación, determinación de las oportunidades, estructuración del producto, prestación del producto, comercialización, viabilidad económica y medioambiental, implementación, evaluación y retroalimentación del proceso de diseño. La confección del marco teórico-referencial de la investigación permitió sentar las bases, mediante la exposición de definiciones y características del objeto de estudio, para el diseño de productos turísticos, basándose en las últimas tendencias del Turismo Náutico. Teniendo en cuenta el alcance de la investigación, se propone realizar un análisis profundo acerca de las etapas de construcción de la Base Náutica Bahía de Banes, donde se defina el objetivo de las próximas investigaciones para su implementación.

Abstract

Due to the dynamic and holistic character of tourism, behavior of markets and offered products should constantly be observed. In case of identifying dissatisfactions by clients about offers, or weaknesses in these last ones, the design of new products could favor the position of entities. Then, identified the aging of Branch Marlin Guardalavaca products, and the unfavorable conditions of the current scenario of operations, the objective of this investigation is to design tourist products of this Branch, to enlarge the variety from the tourist offer to international clients in Holguín tourist destination, about the potentialities of Banes Bay that support the decisions taking in tourist administration. During the development of the investigation it was necessary the use of theoretical and empiric methods for setting in practice a procedure compound by eight steps: preparation, opportunities determination, product structuring, product benefit, commercialization, economic and environmental viability, implementation, evaluation and the feedback of designing process. The making of theoretical-referential frame of the current investigation allowed to state, by means of definitions exhibition and study object characteristic, for the designing of tourist products, being based on the last tendencies of Nautical Tourism. According to investigation reach, it is suggested to carry out a deep analysis about the Banes Bay's Nautical Base stages construction, and should be defined the objective of next investigations for their implementation.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL	6
1.1 TURISMO NÁUTICO. GENERALIDADES.....	6
1.1.1 Turismo de cruceros	8
1.1.2 Turismo náutico-deportivo	8
1.2 PRODUCTO TURÍSTICO. ACERCAMIENTO CONCEPTUAL	11
1.2.1 Características de los productos turísticos	14
1.2.2 Estructura de los productos turísticos.....	16
1.2.3 Ciclo de vida de los productos turísticos	17
1.2.4 Gestión del ciclo de vida de los productos turísticos	19
1.2.5 Prolongación del ciclo de vida del producto	20
1.2.6 Evolución de mercado	21
1.3 BASE NÁUTICA	22
1.4 DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS	24
1.4.1 Metodología para el diseño de productos turísticos	24
1.5 CONCLUSIONES PARCIALES	38
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DE LA SUCURSAL MARLIN GUARDALAVACA EN LA BAHÍA DE BANES	39
2.1 PREPARACIÓN INICIAL	39
2.2 DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES EXISTENTES PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS	39
2.3 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS	54
2.4 PRESTACIÓN DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS	59
2.5 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	63
2.6 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA Y MEDIOAMBIENTAL.....	66
2.7 IMPLEMENTACIÓN	71
2.8 EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO	72
1.5 CONCLUSIONES PARCIALES	74
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS	

Introducción

En los últimos años, el turismo se ha convertido en una de las industrias más importantes a nivel mundial, que contribuye al desarrollo económico, social y cultural de los pueblos. Asimismo, la modalidad de sol y playa es la más realizada, aunque se evidencia un significativo auge en otras como el turismo náutico, fundamentalmente en los destinos turísticos de España, Estados Unidos, Francia, Italia, Portugal, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Dinamarca, Alemania, Finlandia y el área del Caribe (Del Campo, 2013).

El turismo náutico dispone de muchos atractivos, ya que propicia la diversificación y especialización de la oferta turística, genera un nivel elevado de gastos, y atrae de manera inducida otras actividades gracias a las infraestructuras en las que se desarrolla. Según varios autores (Peláez, 2004; Chaparría, 2007), este segmento del mercado crece más rápidamente que el mercado en general, no solamente por los que realizan actividades náuticas de manera premeditada, sino porque también dichas actividades forman parte de la oferta complementaria durante el tiempo de vacaciones de aquellos turistas que en principio buscan únicamente “sol y playa”². Además, el turismo náutico es uno de los segmentos que permite la integración familiar, la recreación, el descanso y el aprendizaje directo de la naturaleza. En muchas ocasiones es el medio en el cual las personas aprenden a ser solidarias y al trabajo en equipo, ya que muchas de estas actividades se realizan en grupos³.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en cuanto a la Política para el Turismo, en el número 260, plantean diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, tales como el desarrollo de las modalidades: turismo de salud, cultura y patrimonio, turismo de naturaleza, marinas y náutica, etc. (Franco, 2013).

² Tomado de “Turismo Náutico. Evaluación financiera de la inversión en un puerto deportivo. Análisis de rentabilidad y sensibilidad”. Colectivo de Autores. 2007, pág. 11.

³ Turismo náutico. En: <http://www.deportesextremos.net/vela/turismo-nautico.php>. Consultado el 13 de febrero de 2014.

Con el objetivo de contribuir a la implementación de dichos Lineamientos, en el Plan de Desarrollo 2012-2016 de la Sucursal Marlin Guardalavaca, se expone como Estrategia General elevar la calidad y variedad de los productos que se ofertan a través del perfeccionamiento de las formas de comercialización y promoción; también por medio de la extensión del producto náutico a nuevos escenarios como Gibara y la Bahía de Banes, en aras de acceder a nuevos segmentos de mercado y lograr la diferenciación respecto a la competencia.

De igual forma, en el Área de Resultados Claves (ARC) de Comercialización aparece como Estrategia de Producto la diversificación de la oferta. Para ello, entre sus acciones, se encuentra la de rediseñar la cartera de excursiones, a través de la mejora de las existentes y la incorporación de nuevas opcionales, donde se aprovechen las potencialidades de Gibara y la Bahía de Banes.

En el ARC Inversiones y Servicios Técnicos se muestra como Estrategia Específica el desarrollo del Plan de Inversiones, reposiciones y reparaciones capitales. Para esto se debe llevar a cabo un riguroso estudio del desarrollo futuro de la Empresa y del destino, que garantice la disponibilidad técnica de las embarcaciones, instalaciones y medios náuticos, de forma tal que contribuya a la expansión del turismo náutico a nuevos escenarios como la Bahía de Banes, lo cual garantizará la no cancelación del servicio por mal tiempo.

De forma similar, en el Plan de Marketing 2014 de la Sucursal Marlin Guardalavaca, se expresa entre las Estrategias de Productos la combinación de actividades náuticas para diferenciarse de la competencia en productos que ellos no manejen y consolidar la Empresa como primera, tanto en el destino Gibara como en la Bahía de Banes (García, 2013).

La base de operaciones de la Sucursal Marlin Guardalavaca está en la Bahía Boca de Samá, cuyo entorno carece de atractivos para el turismo. Además, su ubicación geográfica es totalmente adversa para las embarcaciones por la influencia de los

vientos del norte y el anticiclón del Atlántico. Igualmente, el golpe de marea no es favorable y las condiciones de navegabilidad no son estables⁴.

Cada año la Sucursal deja de operar aproximadamente 102 días por mal tiempo, que representan 3,4 meses, por lo que solo dispone de 8,6 meses para ejecutar su plan de ingreso. Si se estima que el promedio de pax movidos en un mes es de 2500, entonces se dejan de mover aproximadamente 8500 turistas cada año por ésta afectación y se deja de ingresar como promedio 352,7 MCUC (si se considera el ingreso medio de 41,5 CUC x pax movido), lo que representaría un crecimiento en la utilidad de 158,6 MCUC. La mayor incidencia de días de mal tiempo ocurre entre los meses de noviembre y marzo, lo que coincide con la temporada de alta turística. Históricamente este comportamiento ha sido el mismo (Ver Anexo 1). Además, están las quejas y los gastos por compensaciones a causa de tales afectaciones⁵.

Por los motivos antes mencionados, Morfe (2009) afirma que urge mover las operaciones a un nuevo escenario con condiciones hidro-meteorológicas favorables, factor clave para mantener la estabilidad y el crecimiento sostenido de la operación. Para ello, en su trabajo de investigación "*Proyección de nuevos escenarios para la comercialización del producto Marlin en Holguín*", resalta a la Bahía de Banes como el escenario ideal por ser una bahía de bolsa, además de poseer atributos únicos que denotan belleza, cubanía, tradición, ambiente de paz, armonía natural y demás atractivos para el turismo.

Además, Del Campo (2013) expresa que en el diagnóstico realizado por el Consejo de Dirección de la Sucursal Marlin Guardalavaca para la elaboración del Plan de Desarrollo hasta el 2016, entre las Amenazas, se muestran las condiciones climatológicas que imposibilitan el desarrollo de las actividades náuticas en el escenario de operaciones actuales. Además, se identificaron debilidades en su cartera de productos, tal como la falta de variedad en las excursiones y opcionales náuticas, pues todos los años se ofertan las mismas.

Por los elementos antes mencionados se declara:

⁴ Yamilia Morfe Tillán: *Proyección de nuevos escenarios para la comercialización del producto Marlin en Holguín*. 2009, pág. 5.

⁵ *Ibíd.*, pág. 6.

Problema científico: ¿Cómo contribuir a la diversificación de los productos turísticos de la Sucursal Marlin Guardalavaca, para ofertar a los clientes internacionales en el destino turístico Holguín, sobre las potencialidades de la Bahía de Banes, que apoyen la toma de decisiones en la gestión turística?

Objeto de estudio: Productos turísticos.

Campo de acción: Productos turísticos de la Sucursal Marlin Guardalavaca en la Bahía de Banes.

Objetivo general: Diseñar dos productos turísticos de la Sucursal Marlin Guardalavaca, para ampliar la variedad de la oferta turística a los clientes internacionales en el destino turístico Holguín, sobre las potencialidades de la Bahía de Banes, que apoyen la toma de decisiones en la gestión turística.

Objetivos específicos:

1. Confeccionar el marco teórico-referencial de la investigación a través de la consulta de la literatura actualizada sobre el objeto de estudio.
2. Determinar pautas metodológicas para el diseño de productos turísticos.
3. Realizar un Inventario de Recursos Turísticos para diagnosticar dichos recursos en la Bahía de Banes.
4. Proponer el diseño de dos productos turísticos de la Sucursal Marlin Guardalavaca sobre las potencialidades de la Bahía de Banes, que apoyen la toma de decisiones en la gestión turística.

Idea a defender: El diseño de dos productos turísticos para la Sucursal Marlin Guardalavaca, aprovechando las potencialidades de la Bahía de Banes, contribuirá a la diversificación de su oferta para los clientes internacionales en el destino turístico Holguín, que apoyará la toma de decisiones en la gestión turística.

En el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversos orígenes. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran:

- *Análisis y síntesis* de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada.

- *Histórico-lógico*: en el análisis de la evolución de diferentes definiciones acerca del objeto de estudio y el comportamiento de sus principales indicadores.
- *Hipotético-deductivo*: en el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación.

Los métodos empíricos utilizados fueron:

- *Observación*: para caracterizar y describir el objeto de estudio.
- *Búsqueda heurística*: para la recopilación de información acerca del tema a través de la consulta de diversas fuentes bibliográficas.
- *Tormenta de ideas*: para la generación de nuevas ideas.
- *El criterio de especialistas* para corroborar teóricamente la propuesta de los productos turísticos en Bahía de Banes.

El Trabajo de Diploma se estructura de la siguiente forma:

- I. **Introducción**: contiene la fundamentación científica de la investigación, así como la situación actual del problema objeto de estudio.
- II. **Capítulo I**: aborda los conceptos fundamentales y características de los productos turísticos y se realiza una aproximación teórica al diseño de éstos.
- III. **Capítulo II**: se desarrolla la propuesta del diseño de productos de la Sucursal Marlin Guardalavaca en Bahía de Banes.
- IV. **Conclusiones**: a las que se arribaron una vez terminada la investigación
- V. **Recomendaciones**: donde se incluyen las limitaciones de la presente investigación.
- VI. **Bibliografía**: la investigación se apoya en la consulta de 29 asientos bibliográficos relacionados con el problema y objeto de estudio abordado en la misma. Para ello se utilizaron materiales de diversas fuentes: textos, artículos, informes especializados, y otros que son el resultado de selección de una búsqueda en Internet.
- VII. **Anexos**: se recogen ___anexos que sirven de apoyo a lo expuesto en el cuerpo de la investigación y que facilitan la comprensión de la misma.

Capítulo I: Marco teórico-referencial

En este capítulo, a través de una amplia revisión bibliográfica, se exponen las principales características del turismo náutico, su clasificación y principales actividades desarrolladas en la actualidad. Seguidamente, se analizan diferentes conceptos de productos turísticos y se definen sus principales elementos desde la opinión de varios investigadores. Se aborda además el diseño de productos turísticos, así como el estudio de varias metodologías a emplear para ello. Finalmente, se describe el procedimiento a emplear para la propuesta de nuevos productos turísticos náuticos.

1.1 Turismo náutico. Generalidades

La aparición del «yachting» en Inglaterra, la celebración de la primera regata conocida, realizada en ese mismo país en 1681, y la aparición en 1853 de los primeros yates propulsados mecánicamente, son tres de los hitos de la historia de la náutica de recreo. Sin embargo su mayor desarrollo se produce al salir del período de recesión tras la II Guerra Mundial, con diferentes grados y momentos en distintos países⁶.

Existen numerosas definiciones referentes al turismo náutico, entre ellas la ofrecida por el Instituto de Turismo en España (1998), que plantea: “Son vacaciones activas en contacto con el agua que permiten realizar todo tipo de actividades náuticas en tiempo de ocio: vela, motor, windsurf, submarinismo, entre otras, donde se comparte la actividad náutica con el disfrute de la naturaleza y la oferta turística y recreativa de diferentes regiones costeras”⁷.

Otras definiciones acerca de esta modalidad son⁸:

- 1) “Es la estación náutica, que es un proyecto que persigue orientar un destino turístico litoral hacia la práctica de los deportes náuticos, al conformar un producto de servicios, alojamiento y de actividades náuticas integrado, tal y como ocurre con las estaciones de esquí, diferenciándose respecto a la actual oferta náutica en su gestión y comercialización”. (Yepes y Amor, 2001)

⁶ Citado por Mairelys García Fernández. En: Estrategias de desarrollo para la Sucursal Marlin Guardalavaca S.A. 2012, pág. 15.

⁷ *Ibíd.*

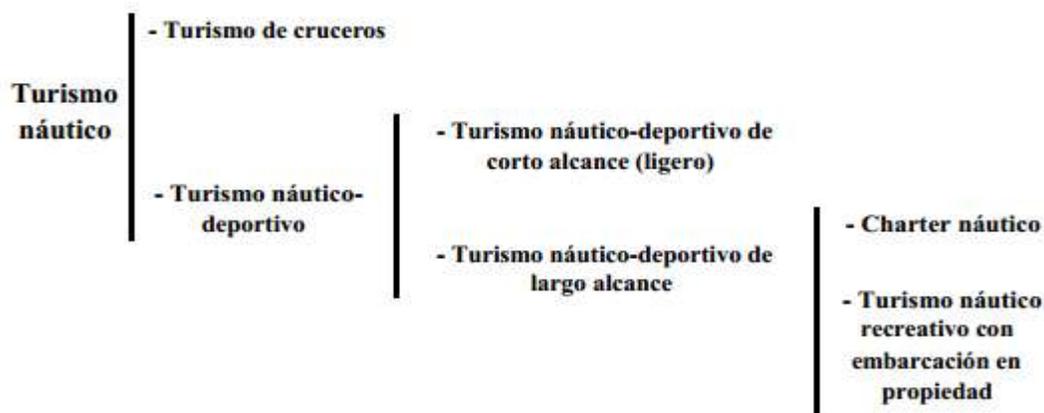
⁸ Tomado de “Modalidades turísticas: Características y Situación actual”. 2007, págs. 218-219.

- 2) “Es un producto en sí mismo, que forma parte del producto turístico global de un destino. Se define generalmente como vacaciones activas en contacto con el mar que permite realizar todo tipo de actividades náuticas en tiempo de ocio”. (Matorrel, 2002).
- 3) “Conjunto de actividades deportivas y de recreación –de turismo activo y participativo– que se realizan en zonas acuáticas y que tienen como denominador común el uso de embarcaciones o su realización misma desde las zonas costeras.” (Silvina, 2003).

De manera general se puede resumir, coincidiendo con García (2012), que el turismo náutico es el segmento en el que se ofertan productos turísticos relacionados con prácticas de ocio y de recreo en contacto con el mar, en el cual se pueden llevar a cabo diferentes actividades náuticas, dentro del entorno ecológico. Además de ser un componente de gran importancia dentro de la oferta complementaria de un destino turístico, es un producto con entidad propia cuyo elemento principal es el mar.

El turismo náutico se puede descomponer según se refleja en la Figura 1.1, basándose en el tipo de actividad náutica que el turista realiza⁹:

Figura 1.1: Clasificación del Turismo Náutico



⁹ Tomado de “Turismo Náutico. Evaluación financiera de la inversión en un puerto deportivo. Análisis de rentabilidad y sensibilidad”. Colectivo de Autores. 2007, pág. 11.

1.1.1 Turismo de cruceros

Se caracteriza por el uso de grandes embarcaciones para el transporte de pasajeros. Estos pasajeros se pueden considerar turistas náuticos, ya que la navegación en el barco de una compañía de cruceros turísticos es a todos los efectos una actividad náutica, si bien se distingue por su enfoque orientado fundamentalmente al ocio y la recreación, alejado de planteamientos activos como el deportivo. Es un tipo de turismo con el que se obtiene un importantísimo volumen de negocio si se consideran los gastos de los turistas, la tripulación y el aprovisionamiento del buque, por lo que permite una mejor redistribución de la riqueza en la localidad que pueda llegar a acogerlo.

1.1.2 Turismo náutico-deportivo

Se distingue del anterior en que el turista realiza el viaje con la motivación principal de realizar actividades náuticas deportivas, bien sea una vez situado en el destino escogido o a lo largo de todo el viaje, el cual puede utilizar una embarcación alquilada (chárter náutico) o en propiedad. La característica principal que distingue a este tipo de turismo del de cruceros es que la actividad que realiza el turista es principalmente deportiva, por lo tanto es un turismo activo, donde el viajero desea invertir el tiempo del viaje en una práctica deportiva muy determinada. En el caso del turismo náutico-deportivo el criterio para distinguir el de corto alcance de la navegación deportiva turística reside en la realización de escalas, ausente en el primero y necesaria para que la segunda sea considerada turismo náutico-deportivo. Cabe diferenciar que en la náutica deportiva, la actividad se puede conocer a través de dos modalidades: la práctica deportiva como actividad recreativa y lúdica, y la actividad deportiva reglamentada y organizada a través de estructuras asociativas (clubes y federaciones).

1.1.2.1 Turismo náutico-deportivo de corto alcance

Implica la realización de las actividades deportivas en el mismo punto del litoral, sin existir desplazamiento del turista a otros puertos. En este tipo de turismo, el viajero se desplaza al destino elegido para realizar algún deporte náutico siempre en las inmediaciones del puerto base. Asimismo, el turista se aloja en las inmediaciones del puerto base.

1.1.2.2 Turismo náutico-deportivo de largo alcance

Se caracteriza por la práctica de actividades náuticas en embarcaciones de recreo que permiten al turista que las realiza su desplazamiento hasta otros puertos, el cual puede realizar actividades allí donde hace escala. Para poder realizar este tipo de turismo existen dos formas en el mercado actual: cuando el cliente es propietario de la embarcación de recreo o mediante el servicio de chárter náutico.

En general, las características principales del turismo náutico-deportivo de largo alcance son las siguientes:

- ✓ No hay desplazamiento masivo de pasajeros, limitándose en su mayoría a desplazar menos de doce personas por embarcación recreativa.
- ✓ No se encuentran sujetas a itinerarios fijos y regulares, estableciéndose el itinerario del viaje por los propios turistas de forma potestativa, de manera que puede ser alterado en todo momento por voluntad de los viajeros.
- ✓ Necesita obligatoriamente de instalaciones de abrigo y amarre donde desembarcar, además demanda los siguientes bienes y servicios en la localidad de destino:
 - Puesto de amarre de la embarcación, en una zona de agua abrigada.
 - Oferta de abastecimientos y restauración.
 - Oferta complementaria (alquiler de coches, animación nocturna, etc.).
 - Otros servicios (correo, guías turísticos, etc.).

1.1.2.2.1 Chárter náutico

Consiste en el alquiler de una embarcación, de manera que se consigue que el usuario tenga acceso a la navegación de recreo sin la necesidad de realizar la gran inversión que conlleva comprar una embarcación. Una de las características principales de esta modalidad es la flexibilidad para decidir tanto el lugar de destino como la duración del viaje, sin estar sujeto a las típicas programaciones o rutas preestablecidas por otros servicios. El chárter permite adicionalmente el disfrute a bordo de gran multitud de actividades náuticas de ocio o deporte, como podrían ser el esquí acuático, windsurf o surf, submarinismo, etc. Este hecho le otorga al chárter náutico el componente

deportivo que muchos usuarios buscan como oferta complementaria a su actividad vacacional principal.

Las principales actividades náuticas que se desarrollan en la actualidad, son¹⁰:

1. Paseos en embarcaciones deportivas (yates, veleros, catamaranes, etc.): Se diferencian según el tipo de embarcación, a vela o motor, y el escenario de navegación a visitar; en esta modalidad resalta el catamarán, por lo cómodo y seguro que resulta.
2. Vida a bordo a vela o motor (con estancias más o menos prolongadas): Se realiza tanto por los propietarios de las embarcaciones, como por clientes en barcos rentados, de los que ya existen más de 3 000 en el Caribe; la rentabilidad y la derrama económica que esta modalidad produce, se estima que supera, en forma proporcional, en 5 veces la de un hotel todo incluido convencional.
3. Buceo y snorkelling: el buceo deportivo presenta dos formas de practicarlo, el buceo libre o a pulmón; y el buceo autónomo con equipo.
4. Crucero: son embarcaciones lujosas de pasajeros que realizan, en la mayoría de los casos, un itinerario prefijado con un mismo origen y destino. En un viaje de crucero lo más atractivo para sus participantes es la vida a bordo, y los lugares visitados durante el viaje.
5. Pesca deportiva: puede realizarse en el mar y en aguas interiores; se realiza de diversas formas, a cada una de las cuales corresponde determinado arte de pesca, y escenarios específicos.
6. Prácticas de deporte no competitivas: kayak, canoas, botes de remos, embarcaciones de velas, el surfing y el windsurfing, el parasailing, monta de motos acuáticas, esquí acuático y la natación.
7. Paseos y recreación en inflables de entretenimiento.

Para que el desarrollo de estas actividades náuticas incida positivamente en el desarrollo turístico general, deben considerarse un grupo de características trascendentes, tales como¹¹:

¹⁰ Tomado de "Estrategias de desarrollo para la Sucursal Marlin Guardalavaca S.A." Mairelys García Fernández. 2012, pág. 17.

¹¹ Tomado de "Modalidades turísticas: Características y Situación actual". 2007, págs. 222-223.

- ✓ Atractivo turístico esencial en la región.
- ✓ Potencialidades para convertirse en un negocio económicamente rentable e importante.
- ✓ Redistribución de la infraestructura para una mejor utilización de los recursos.
- ✓ Lograr una buena gestión de forma que aporte mayores beneficios.
- ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Ser compatibles con un medio ambiente protegido.
- ✓ Amplia gama de prestaciones de las que se puede disponer en las diferentes instalaciones náuticas.
- ✓ Suficientes embarcaciones y equipamiento náutico para ofrecer al usuario.

El turismo náutico debe actuar como un importante dinamizador del espacio turístico litoral, sobre la base del correcto uso de una política de planificación y de gestión eficaz que tenga en cuenta el debido respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos turísticos (García, 2012). Debe contribuir al mantenimiento de un turismo competitivo y sostenible dentro del área litoral, en donde se conjugue, como complemento de los tradicionales, la innovación de nuevos productos turísticos.

1.2 Producto turístico. Acercamiento conceptual

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*¹².

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

¹² Citado por Yanitza Franco Martín. En “Propuesta del producto turístico cultural Snack Bar *La Loja* en Gibara.” 2013, pág. 5.

turístico” resultan difusas¹³, al respecto múltiples autores han tratado de lograr un acercamiento, entre ellos¹⁴:

- *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 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

¹³ Tomado de “Tecnología para el desarrollo de Productos Turísticos territoriales”. Fernando Pérez Crespo. 2010, pág. 12.

¹⁴ Citado por Pérez Martínez, Yamisleydis (2009), págs. 8-10.

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 atractivos (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*¹⁵.

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

1.2.1 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

¹⁵ Citado por Yaumara González. En: Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara. 2012, pág. 10.

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.

1.2.2 Estructura de los productos turísticos

La estructura de un producto turístico puede descomponerse en tres partes fundamentales denominadas: producto principal, productos periféricos y productos complementarios.¹⁶

El producto principal es el núcleo del producto ofrecido al turista y es el atractivo o grupo de atractivos de tipo natural, cultural u otro, que responde a la motivación básica del turista, aquella que lo lleva a realizar el viaje. Los productos periféricos son los elementos que acompañan íntimamente al producto principal y que son imprescindibles pues sin ellos éste no se puede concretar y los productos complementarios, por su parte, son otros elementos que se añaden al producto principal y a los productos periféricos pero que, a diferencia de éstos, no son imprescindibles, o sea, el producto turístico puede salir al mercado sin ellos; no obstante, ayudan a personalizar o diferenciar al producto, le añaden valor y atractivo y esto es muy importante pues eleva su nivel de competitividad.

Por otro lado, Kotler (1988), plantea que en cualquier producto pueden distinguirse varios estratos o niveles, el cual distingue tres niveles¹⁷:

- I. Producto básico o nuclear: constituye el servicio o beneficios básicos que busca el cliente. Estos beneficios pueden ser muy variados, por lo que debemos descubrir los principales asociados a cada producto y venderlos en lugar de vender las simples características del producto.
- II. El producto tangible: comprende la oferta comercial formal, es decir, lo que se le ofrecerá al consumidor en un determinado momento y a un determinado precio. Ofrece amplias posibilidades de diferenciación respecto a las otras ofertas del mercado, aunque también pueden ser copiadas por la competencia.
- III. Producto aumentado: constituye la oferta global de la empresa y denota una serie de valores añadidos por encima de lo que podría considerarse como normal y esperado por el cliente. Es la suma total de beneficios y servicios que recibe y experimenta el cliente, y ahí es donde, se trata de sorprenderle y superar sus expectativas con determinados servicios añadidos. Le ofrece a la empresa amplias

¹⁶ Citado por Franco (2013), pág. 9.

¹⁷ Citado por Escobar (2013), pág. 24.

posibilidades de diferenciación, muchas veces con mínimos incrementos de costes. Cabe destacar que el producto tangible y los elementos que conformen el producto aumentado, se diseñan en torno a los beneficios básicos buscados por el cliente, de forma que se incremente el atractivo de la oferta comercial ante el público objetivo.

1.2.3 Ciclo de vida de los productos turísticos

De acuerdo con Escudero (2005), los productos turísticos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de «ciclo de vida de un producto» es una herramienta de mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción y producto (variables del «marketing mix») deben ajustarse de acuerdo con el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

1.2.3.1 Etapas del ciclo de vida de los productos turísticos

Los productos siguen un ritmo de ventas variable en el tiempo y pasan por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive (Escudero, 2005). No obstante, se debe señalar que algunos autores inician el ciclo de vida con la etapa desarrollo del producto o investigación y desarrollo (Kotler, 1997; Toyos, 2005).

1.2.3.1.1 Introducción en el mercado

La fase de introducción (también llamada presentación) ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. La competencia es limitada o nula.

1.2.3.1.2 Crecimiento

Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La planificación de la distribución física es difícil en esta fase de crecimiento (también llamada aceptación). Sin embargo, la disponibilidad del producto se extiende también rápidamente por toda

la geografía, al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Los beneficios aumentan porque el producto lo conocen los clientes o servicios.

1.2.3.1.3 Madurez

La anterior fase de crecimiento puede ser bastante corta, seguida de un período más largo llamado “madurez”. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. Ya es considerado un producto establecido en el mercado por lo tanto se puede decir que es un producto viejo. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de marketing.

1.2.3.1.4 Declive

Llega un momento en que las ventas decaen (declive o decadencia), en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente, etc. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

Butler (1980), por su parte, propone un modelo a partir de diferentes fases de la evolución turística, y de acuerdo a los intereses de la presente investigación será este el que se tome como referencia. En él, además del impacto del turismo, incluye también el tema del desarrollo del área (se tiene en cuenta aspectos que van desde el marketing, la organización y la propiedad de los atractivos hasta los servicios turísticos). Desde el concepto mercadológico de ciclo de vida del producto, para Butler, la venta inicia de manera lenta para experimentar con el tiempo un crecimiento más rápido, una estabilidad y finalmente una declinación. El flujo de los visitantes decrecerá en la medida en la que se llegue a los umbrales de la capacidad de carga. Esta saturación se expresa en términos ambientales, (por ejemplo, escasez de tierra, calidad del agua y del aire); de planta física (transportación, alojamiento, otros servicios), o de factores sociales (acelerada expansión demográfica, resentimientos en la población local, etc.). Inicialmente los turistas llegan a un área en pequeños volúmenes y con el crecimiento de instalaciones y el mayor conocimiento del destino, el número de visitantes se incrementa. Posteriormente la popularidad del área crece y la variedad de instalaciones para el turista. Sin embargo, la tasa de crecimiento en los flujos de visitantes decrece, en la medida en la que la capacidad de carga se satura. Finalmente la actividad del

área se reduce, debido al excesivo uso y al impacto de los visitantes, con lo cual el número de turistas se declina.

Butler describe esas 5 fases (Ver Anexo 2): 1) exploración: un pequeño número de turistas visitan el destino; 2) involucramiento: la comunidad local proporciona instalaciones para el turismo de manera limitada; 3) desarrollo: ocurre un rápido crecimiento del turismo que corresponde al mismo proceso de ciclo de vida del producto; 4) consolidación: con una tasa de crecimiento menor, el número de turistas continua expandiéndose. Para mantener su participación en el mercado y para extender la temporada, se recurre al marketing; 5) estancamiento: se llega a los flujos más altos de turistas y aparecen problemas económicos, ambientales y sociales debido a la presión de los visitantes sobre la localidad; y de aquí, se apuntan las opciones futuras: 5a) su declinación o 5b) su rejuvenecimiento, con variantes entre ambos extremos¹⁸.

1.2.4 Gestión del ciclo de vida de los productos turísticos

De acuerdo con Escudero (2005), el ciclo de vida no es exactamente igual para todos los productos. Mientras que algunos tienen un lanzamiento durante un corto período, la mayoría de los productos pueden mantenerse en la etapa de madurez durante algunos años.

Las personas de marketing deben conocer la fase del ciclo en que se encuentran los productos para poder ajustar las políticas y estrategias del *marketing mix* a esa fase, ya que las estrategias cambian a medida que el producto pasa de una fase a otra.

- ✓ La publicidad, por ejemplo, debe ser informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez, y orientada a mantener la experiencia en la etapa de declive.
- ✓ Los presupuestos para promoción tienden a ser mayores en las primeras etapas y van decayendo en las de madurez y declive.
- ✓ El precio suele ser elevado en las fases de introducción y crecimiento, pero en la madurez el precio debe ser competitivo para mantenerse en el mercado.
- ✓ La distribución es baja en la fase de introducción; más amplia en las fases de crecimiento y madurez, para volver disminuir en el declive.

¹⁸ Tomado de “El desarrollo de productos turísticos territoriales”. Colectivo de autores, 2011; págs. 31-32.

1.2.5 Prolongación del ciclo de vida del producto

Las compañías se esfuerzan por alargar la vida de los productos todo lo posible. Esto se debe a que es mucho más barato mantener un producto en el mercado que retirarlo y lanzar otro nuevo.

A pesar de que las especificidades del turismo requieren una adaptación de la teoría, existe la constatación evidente de la emergencia y el declive de productos y destinos turísticos, por lo que nada garantiza la supervivencia futura de un determinado producto. De ahí que este debe, mediante una observación permanente del mercado, el ambiente y la competencia, adaptarse constantemente a las expectativas de los mercados para prolongar su ciclo de vida (González, 2012). No obstante, existen diferentes técnicas para evitar o retrasar la etapa de declive del producto (Escudero, 2005); las mismas se describen a continuación.

1.2.5.1 Relanzamiento

El relanzamiento tiene efectos duraderos; se trata «casi» de un nuevo producto en el mercado; por eso, supone un alto riesgo y costes elevados. Esencialmente consiste en:

- Cambio de fórmula.
- Cambio de características.
- Notable mejora de la calidad.
- Importantes y nuevas ventajas competitivas.

1.2.5.2 Actualización

Los efectos son menos duraderos que los de un relanzamiento, pero el coste y riesgo es menor.

- Actualización del embalaje.
- Cambio de diseño o presentación.
- Cambio en el tamaño o la cantidad. Mayor oferta de tamaños.
- Mayor comodidad de uso.
- Ligeras modificaciones cuantitativas y cualitativas del producto.

1.2.5.3 Prolongación de la fase de madurez

Puede lograrse a través de:

1. Incremento de la frecuencia de compra de los clientes.
2. Promoción de nuevos hábitos de consumo:
 - Entre los que ya lo compran.
 - Ampliar la oferta a otros segmentos de mercado.

1.2.5.4 Mantenimiento de una demanda residual en fase de declive

Se alcanza mediante:

- Promoción de nichos de mercado.
- Descuentos.
- Pequeñas innovaciones.

1.2.6 Evolución de mercado

La evolución del mercado es un proceso paralelo al ciclo de vida del producto. A medida que la categoría de producto madura, la industria atraviesa etapas que se reflejan en las etapas del ciclo de vida del producto:

- *Cristalización de mercado.* La demanda latente de una categoría de producto se activa con la introducción de un nuevo producto.
- *Expansión de mercado.* Entran nuevas compañías en el mercado y cada vez son más los consumidores que conocen la categoría de producto.
- *Fragmentación de mercado.* La industria se subdivide en nutridos grupos competitivos a medida que entran más compañías en el mercado.
- *Consolidación de mercado.* Las compañías empiezan a abandonar el mercado debido a la dura competencia, la caída de los precios y la caída de los beneficios.
- *Terminación de mercado.* Los consumidores dejan de pedir el producto y las empresas que lo producen dejan de tener ganancias, por lo cual su producto ya no es rentable y tienen sólo dos opciones: actualizar el producto o retirarlo del mercado¹⁹.

¹⁹ Tomado de "El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing". Harvard-Deusto Business Review. Theodore Levitt, 1981.

1.3 Base Náutica

El concepto de base náutica surgió a principios de los años noventa del pasado siglo²⁰ en el Mar Menor (Murcia), como un intento de revitalizar un destino caracterizado por una oferta estructurada en torno al producto sol y playa (Patiño, 2004).

Las bases náuticas constituyen un producto turístico formado por la conjunción de las actividades náuticas con la oferta de alojamiento; incluye de forma complementaria otras actividades deportivas y culturales, así como la oferta de restauración, comercial, etc. (Consultur, 1999). En las palabras de Méndez (2000), una base náutica es: “un espacio turístico y recreativo que permite la práctica del turismo náutico en contacto con el agua, con la posibilidad de realizar todo tipo de actividades náuticas: vela ligera, vela de crucero, motor, windsurfing, surf, submarinismo, piragüismo, remo, chárter de cruceros, etc., el que comparte la actividad náutica con el alojamiento y el disfrute de la naturaleza y la oferta turística y recreativa del entorno.

Por su parte, Patiño (2004) expresa que se trata de un producto vertebrador e integral de estancia activa que trata de ofertar un servicio estandarizado de calidad, centrado en la práctica de actividades náuticas. De acuerdo con la Norma Cubana (NC) 775-5:2010, es una instalación hidrotecnia que se realiza para brindar servicios fundamentales a un parque de embarcaciones basificadas en ella, donde se efectúan las operaciones de salida y llegada de las actividades de pesca, vida a bordo, buceo y safari²¹.

En cualquier caso, es evidente que la base náutica constituye el espacio físico (tanto terrestre como marítimo) que posibilita el desarrollo del turismo náutico, con medios y equipos propios, cuyo objetivo (de acuerdo con Méndez, 2000 y Patiño, 2004) es mejorar el producto turístico náutico ofertado, mediante la estandarización y cualificación de los servicios, y la profesionalización del empresariado.

A la hora de plantear la configuración de una base náutica, se debe considerar como un producto especializado inmerso en un espacio turístico, en un área litoral cuya

²⁰ El antecedente más próximo de esta forma de integrar de manera estructurada la oferta de actividades náuticas en un espacio concreto, lo constituyen las *Station Voile* francesas, basadas en el modelo de una estación de esquí.

²¹ Tomado de “NC 775-5:2010 Bases para el diseño y construcción de inversiones turísticas-Parte 5: Requisitos de marinas”. Pág. 6.

estructura y actividades turísticas son homogéneas. Además, debe brindar un grupo de servicios dentro del perímetro de la misma²²:

- 1) acceso, resguardo y atraques seguros;
- 2) balizamiento y señalización marítima;
- 3) comunicación VHF;
- 4) agua en los atraques;
- 5) electricidad en los atraques;
- 6) iluminación en los atraques;
- 7) protección física;
- 8) restauración ligera;
- 9) servicio de combustible (opcional);
- 10) oficinas;
- 11) información general.

Asimismo, los principales objetivos a conseguir de la instauración de una base náutica deben ser:

- ✓ Reducir costes y optimizar inversiones.
- ✓ Realizar una programación integrada.
- ✓ Reducir la estacionalidad a través del incremento de la actividad turística, al hacer extensiva la posibilidad de atraer demanda a lo largo de todo el año.
- ✓ Fomentar las interrelaciones empresariales institucionales mediante la vinculación del tejido empresarial a un proyecto concreto. Esto facilitará el contacto permanente de empresarios de distintos sectores, así como el aprovechamiento de sinergias comerciales, de información y de gestión. Asimismo, pretende beneficiar el desarrollo económico local.
- ✓ Concretar y materializar el desarrollo y la comercialización de los productos turísticos existentes, así como de nuevos productos (Vázquez, 1999).²³

²² *Ibíd.*, págs. 17-18.

²³ Citado por Patiño (2004), pág. 29.

1.4 Diseño de nuevos productos

Investigadores de habla hispana como Cruz (1990), Grande (1996), Santesmases (1999), y Vázquez *et al.* (1994), han estudiado el diseño y desarrollo de nuevos productos, los cuales han declarado que es un proceso supone la aplicación de una metodología que indica la realización de diferentes pasos, los que de manera general son definidos como: a) búsqueda y generación de ideas; b) su selección o cribado; c) desarrollo y test del concepto; d) desarrollo y test del producto; e) pretest y test de mercado; y f) lanzamiento al mercado y comercialización²⁴.

En Cuba, se han realizado investigaciones que sirven de sustento teórico para el proceso de mejora o diseño de productos turísticos. Entre ellos, de Martín, 2003, “La Metodología Inicial para el Lanzamiento de Nuevos Productos Turísticos”, Universidad de la Habana; de Machado, 2008, “Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba”, Universidad de Las Villas; de Moreno, 2008, “Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales”, Universidad de Matanzas; de Medina, *et al.*; 2006 “Productos Turísticos. Proceso de Desarrollo Comercialización. La experiencia de Cuba”; de Machado Chaviano, Esther Lidia y Hernández Aro, 2008, “Productos turísticos integrados en el destino Cuba. Propuesta de procedimiento”, TURyDES, Vol. 1, Nº 2; y de Morán *et al.*, 2009, “Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización” (MEPROTUR) de la Escuela de Hotelería y Turismo (EHT) de Santiago de Cuba.

1.4.1 Metodología para el diseño de productos turísticos

Morán *et al.* (2009) plantean que a pesar de la existencia de los trabajos antes referidos aún existen insuficiencias, por lo que elaboraron la “Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización” (MEPROTUR), la cual fue aprobada por el Ministerio del Turismo (MINTUR) para su empleo en nuestro país.

No obstante, Palao *et al.* (2012) realizaron un análisis de estas metodologías y procedimientos para el diseño de productos turísticos, lo cual evidenció su ineficacia al no presentar fases que viabilicen el mismo si se tiene en cuenta el carácter holístico,

²⁴ Citado por González (2012), pág. 16.

sistémico y cíclico de la Industria Turística; además se afirmó la no realización de la evaluación de sus “partes” como vía de retroalimentación en la gestión del proceso.

Por su parte, en MEPROTUR no se realiza un diagnóstico acabado de la situación del entorno que permita determinar si existen oportunidades para el diseño de un nuevo producto, debido a que no se tiene en cuenta la situación del macroentorno y la influencia que ejercen los factores económicos, sociales, políticos, legales y ambientales que lo integran sobre la actividad turística y el diseño de nuevos productos; tampoco se analiza la situación interna de la entidad que lo debe gestionar y su pertinencia para el desarrollo del producto²⁵.

Además, en la etapa inicial no se tienen en consideración los recursos y atractivos turísticos existentes en el territorio, elemento esencial que forma parte del producto turístico, ni se proponen herramientas que permitan determinar la atractividad de los mismos y sus posibilidades de explotación para la actividad turística; por lo que el diagnóstico quedaría incompleto.

También resulta importante incluir en la estructuración del producto la prueba o test de concepto del producto, que permita evaluar si existe correspondencia entre los beneficios que aporta y los que busca el cliente.

En la etapa que contempla la determinación del precio para realizar el análisis de factibilidad no se considera que las restantes variables de marketing pueden generar gastos e influir en la rentabilidad del producto.

En la etapa de distribución-comunicación se consideran de forma separada las diferentes herramientas de comunicación comercial, lo que puede conducir a una valoración parcializada de las mismas.

Una vez concluido este análisis, Palao *et al.* (2012) elaboraron un nuevo procedimiento, para lo cual tomaron en consideración las brechas detectadas en el resto de las metodologías y emplearon como base a MEPROTUR.

El mismo tiene un carácter más participativo, ya que durante su ejecución se recurre a empresas, organizaciones políticas y de masas que interactúan con el producto a

²⁵ Rosa Palao Fuentes, Yaumara González Sainz, y Evelina Cardet Fernández: Procedimiento para el diseño de productos turísticos. 2012, pág. 1.

diseñar. Propicia, además, una mejor gestión de los encargados en el proceso de diseño y concepción del producto turístico, en aras de satisfacer las necesidades de los clientes a través de una oferta pertinente, competitiva y sostenible²⁶.

El nuevo procedimiento (Ver Anexo 3) comprende 7 etapas estructuradas en forma de sistema y una octava etapa de evaluación, que está presente en las siete anteriores. De forma general consta de 26 pasos.

Su objetivo general es: Facilitar a las organizaciones la información y el desarrollo de productos turísticos, gestionándolos entre sus actores y conduciéndolos a lograr objetivos comunes.

Por los elementos antes expuestos, en la presente investigación se decidió emplear el procedimiento desarrollado por Palao *et al.* (2012).

1.4.1.1 Descripción del procedimiento seleccionado

Etapa 1: Preparación inicial

Objetivo: Agrupar un equipo de expertos capaces de utilizar sus conocimientos y experiencias en aras de conformar un producto sostenible, rentable económicamente, que satisfaga las necesidades del cliente y contribuya a diversificar la oferta turística en un destino turístico.

Paso 1: Creación del equipo de trabajo

Se conforma un equipo de trabajo integrado por 7-10 expertos, elegidos sobre la base de un grupo de indicadores que los mismos deben cumplir (Ver Anexo 4).

Paso 2: Capacitación del equipo de trabajo

El proceso de capacitación se dirige básicamente a la actualización profesional de los especialistas que integran el grupo de expertos, a través del desarrollo de talleres y tormentas de ideas que facilitan el intercambio de experiencias acerca de las tendencias en el diseño y gestión de productos turísticos.

²⁶ *Ibíd.*

Etapas 2: Determinación de las oportunidades existentes para el desarrollo de nuevos productos turísticos

Objetivo: Determinar las posibilidades reales y proyectadas para el éxito y capacidad competitiva de un nuevo producto o de su renovación y mejoramiento a partir del análisis de la situación actual del entorno. Para dicho análisis se confeccionaron diferentes matrices, en las que se utilizó el Método de Expertos Kendall para el cálculo del peso o importancia de cada variable evaluada.

Paso 1: Diagnóstico del macroentorno

Para el diagnóstico del macroentorno se recopilará y analizará información acerca del ambiente externo. Se tendrá en consideración las fuerzas políticas-legales económicas, tecnológicas, sociales y medioambientales.

Paso 2: Diagnóstico de los recursos y atractivos

Se debe realizar un inventario de los recursos, atracciones, accesos y actividades existentes en la zona objeto de estudio. Para ello se confecciona una tabla que incluya los factores que se muestran en el Anexo 5. Luego de realizar el inventario, y como cierre de este paso, se evalúan estos recursos a través de la Matriz del Índice de Atractividad, que se fundamenta en la información proveniente de la caracterización anterior (Ver Anexo 6).

Paso 3: Análisis de los mercados

En primer lugar, se analiza la demanda actual sobre la base de cifras reales obtenidas a través de encuestas o estadísticas sectoriales. Se seleccionan los principales mercados emisores, se realiza la segmentación de los mismos y se estudia su comportamiento. Se determinan los perfiles de visitantes (actuales y potenciales). Por último se evalúa la atraktividad económica de cada uno de los segmentos para determinar el público apropiado al cual dirigir el producto.

Paso 4: Análisis de la competencia

En este paso primero es necesario conocer quiénes son los competidores. Aquí se distinguen cuatro niveles de competencia:

1. Los que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes y a precios parecidos.
2. Conjunto de empresas que fabrican un mismo producto o clase de productos.

3. Todas las empresas que proporcionan el mismo servicio.
4. Todas las empresas que compiten por el mismo dólar del consumidor.

Una vez determinado cuáles son los competidores del producto se debe evaluar cada uno de estos para conocer la posición que ocupa el mismo dentro de la competencia. Para ello se tiene en cuenta: productos que ofertan, precios, cuota de mercado y mercados meta, canales de distribución, promoción, situación económica-financiera, puntos fuertes y débiles.

Para la realización de un análisis competitivo se puede utilizar la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio. El procedimiento para la elaboración de esta, también conocida como el Enfoque de la *General Electric*, se muestra en el Anexo 7; en ella se manejan dos dimensiones, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman. De acuerdo con su ubicación dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Paso 5: Diagnóstico externo

Se realiza un diagnóstico externo mediante alguna herramienta como la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Para la confección de la misma se tiene en cuenta el procedimiento que se muestra en el Anexo 8. Si el resultado es superior a 2,5 la organización presenta una situación externa favorable, caracterizado por oportunidades, de igual manera, si dicho resultado es inferior a 2,5 entonces la situación externa la caracterizan amenazas, por cuanto no es favorable.

Paso 6: Diagnóstico interno

Para realizar el análisis interno se recomienda valorar la situación que presentan los productos que se ofertan, los recursos humanos, la situación económica financiera, los precios de los productos, la promoción, canales de distribución, la infraestructura (comunicaciones, redes, telefonía) y los servicios de la entidad encargada de gestionar el producto. Se emplea como herramienta la Matriz de Factores Internos, cuyo procedimiento se muestra en el Anexo 9. Si el resultado obtenido es mayor que 2,5 predominan las fortalezas y la situación interna es favorable; por el contrario, si este resultado es menor de 2,5 es una situación caracterizada por las debilidades, por cuanto no es favorable.

Paso 7: Matriz Interna-Externa

Se realiza un balance de los análisis realizados en los pasos anteriores que servirá como punto de partida para la siguiente etapa. Para ello, se utiliza la Matriz Interna-Externa que muestra las divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas (Ver Anexo 10). Se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X, y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y. Puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine”.

Además se debe tener en cuenta que:

- ✓ Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- ✓ Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- ✓ Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- ✓ Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Etapa 3: Estructuración del producto turístico

Objetivo: Estructurar el producto de acuerdo con las potencialidades existentes en el destino, empresa o instalación turística donde se gestiona el proceso.

Paso 1: Determinar los objetivos del producto

Se establecen los objetivos del nuevo producto. Deben estar en correspondencia con los objetivos de la entidad que lo gestiona y con las características y proyecciones del destino turístico en el que se enmarca.

Paso 2: Generación y selección de ideas acerca del nuevo producto

Para la generación de ideas acerca del nuevo producto se reúne el equipo de trabajo compuesto por los expertos. Luego, se realiza el cribado de las mismas para la eliminación de las que sean inviables o pobres. El producto debe ser compatible con la imagen y los objetivos de la empresa, la cual debe evaluar la tecnología requerida y determinar si concuerda con su experiencia y capacidad técnica; debe considerar si cuenta con la capacidad legal de llevar a término la idea. Los recursos de la empresa y los canales de distribución son factores que condicionarán también la aceptación o rechazo de la idea de un nuevo producto.

Paso 3: Definición del nombre del producto

Se debe tener en cuenta los atractivos fundamentales que se posee para los mercados metas. Debe comunicar claramente la actividad fundamental a desarrollar y resultar atrayente, de forma que los clientes se sientan interesados por la compra del mismo.

Paso 4: Definir los atractivos y las actividades a desarrollar como parte del producto

Se identifican los atractivos turísticos presentes en el área seleccionada y en su entorno cercano, para lo que se debe tener en cuenta cualidades como accesibilidad, autenticidad, singularidad y posibilidad de realizar actividades complementarias compatibles con la atracción principal. Luego se efectúa una descripción de los mismos y se proponen las actividades a desarrollar en cada uno de estos atractivos. Si en algunos existen condiciones que impidan la correcta implementación de las actividades, se transforman en limitaciones para su desarrollo, y supondrán la propuesta posterior de acciones para superar dichas condiciones y de esta manera poner en valor turístico los recursos.

Paso 5: Definir el mix de servicios

Los servicios que se seleccionen deben estar relacionados con las demandas del mercado meta hacia el cual está orientado el producto, el tipo de producto, los atractivos que lo integran, las actividades a realizar, los beneficios que se esperan obtener, la idea y el concepto del mismo. El mix de servicios está compuesto por:

- *Servicio principal:* guarda relación directa con la satisfacción de las necesidades y deseos primordiales del público objetivo.
- *Servicios secundarios:* son los que reciben los clientes como parte del producto y que le añaden valor al principal.

- Servicios *generales*: son comunes para cualquier tipo de producto y hacen posible el viaje.

Paso 6: *Test de concepto del producto*

El producto se somete a juicio evaluador de la intermediación turística (guías, AA.VV. y representantes de TT.OO.), especialistas de la entidad que gestiona el producto y a los clientes finales a través de un test de concepto. Inicialmente se desarrolla el concepto del producto a partir de los atributos diferenciadores se desea que tenga, lo cual permite adaptarlo a las características de cada mercado, sin perder su esencia. Es una descripción detallada del producto, en términos que tengan significado para el consumidor, pero determinado por el punto de vista del comprador y en correspondencia con los requerimientos del mercado.

Etapa 4: Prestación del producto turístico

Objetivo: Definir la organización y desarrollo del proceso de prestación del producto al cliente, a través de la instauración del conjunto de facilidades y procesos que posibilitan el disfrute de las actividades y servicios por parte del cliente de manera satisfactoria.

Paso 1: *Localización espacial y temporal del producto*

Se define la ubicación del producto dentro del espacio turístico, su horario de prestación de servicios y las épocas del año en que el atractivo principal es óptimo para el turista, para lo cual se le debe prestar atención a los intereses y la estacionalidad de los mercados metas.

Paso 2: *Facilidades de desplazamiento*

Se determinan las vías de acceso y su estado de conservación, así como los medios de transporte. En este último, se analizan sus características en cuanto a capacidad, confort y horario de servicio.

Paso 3: *Facilidades técnicas*

Se analiza:

- Infraestructura hotelera: capacidad, categoría y características principales.
- Infraestructura extrahotelera: tipo de establecimiento (restaurante, bar, Snack bar, centro nocturno, cultural o recreativo, discotecas, etc.), capacidad y características principales.

- Tiendas, casas de cambio y salones de reuniones.
- Redes técnicas: electricidad, radio y televisión, telefonía celular.
- Aseguramiento: acueducto y alcantarillado.
- Equipamiento a utilizar para la prestación del producto: tipo, cantidad, capacidad, seguridad, confort.

Paso 4: *Procesos claves del producto*

Se seleccionan los procesos claves del producto, los procesos de apoyo y los estratégicos. Luego se confecciona el mapa de procesos del producto en general.

Etapa 5: Proceso de comercialización

Objetivo: Desarrollar las estrategias a seguir en las restantes variables del marketing: precio, distribución y comunicación comercial para insertar el producto en el mercado de forma exitosa.

Paso 1: *Definir estrategias de posicionamiento*

Según González (2012), existen tres enfoques con respecto al concepto del posicionamiento:

Posicionamiento en mercado masivo: Está dirigida a ofrecer productos que permitan captar clientes de todos los segmentos posibles del mercado. Es eficaz cuando el mercado se encuentra en crecimiento sin ninguna particularidad que identifique al consumidor, prácticamente se busca satisfacer las necesidades.

Posicionamiento por nichos: Su finalidad es ofrecer el producto a un segmento de mercado específico, para provocar que los consumidores tengan la percepción de un producto que se identifica con su perfil y su motivación de compra. Brinda excelentes oportunidades de penetración en mercados que alcanzan su etapa de madurez.

Posicionamiento diferenciado: Debido a que los mercados llegan a una fase de madurez y se fragmentan, lo más sensato es diversificar la oferta a fin de ofrecer productos diferentes a segmentos diferentes. Los riesgos que conlleva esta estrategia son mínimos ya que actúa conforme al tipo de segmento elegido. Cabe mencionar que es necesario seleccionar aquellos segmentos que representen mayores beneficios.

Se distinguen además seis formas de posicionar cualquier producto o marca, a las que se puede añadir el posicionamiento social de la empresa o destino (González, 2012):

1. Por las características concretas o atributos del producto o destino
2. Por los beneficios que el producto turístico proporciona al consumidor
3. Por clase de usuarios.
4. En relación a otros productos
5. Por disociación de la clase de producto
6. Por símbolos culturales o por uso u ocasiones de uso
7. Posicionamiento social de la empresa

Ambos puntos de vistas se deben combinar para lograr un posicionamiento exitoso en la mente del cliente.

Paso 2: Seleccionar canales de distribución

Se debe tener en cuenta que la comercialización de un producto turístico puede hacerse de dos formas:

- Directa: se asume la responsabilidad de promover, reservar y proveer de servicios a los consumidores.
- Indirecta: parte de que la responsabilidad de promover, reservar y proveer servicios es de los intermediarios.

Una vez seleccionado el tipo de distribución a utilizar, se analizan los elementos que integran el canal de distribución, para lo que se debe hacer énfasis en el análisis de los turoperadores y agencias de viajes de mayor significación que operan los mercados seleccionados y el uso de Internet como canal de distribución.

Paso 3: Propuesta del mix comunicacional

Se selecciona el mix comunicacional del producto, el cual debe estar en correspondencia con el posicionamiento del producto en el mercado y las características del público objetivo. Se analiza el uso de Internet como canal de comunicación y el empleo de soportes de apoyo como: los materiales informativos impresos y audiovisuales. También se proponen las acciones promocionales para dar a conocer el producto y estimular su compra por parte de los clientes.

Paso 4: Definición del precio

De acuerdo con González (2012) existen tres métodos básicos para la definición del precio de los productos turísticos:

- Basado en el coste: Los costes que la empresa debe cubrir, si no en el día a día, sí para el conjunto del ejercicio económico, imponen un precio mínimo o base para un servicio específico.
- Basado en la competencia: El valor percibido del servicio para el consumidor establece un precio máximo o techo por encima del cual el servicio no será demandado.
- Basado en el mercado o la demanda: Los precios que cobran los competidores por servicios similares que pueden considerarse sustitutivos determinan dónde el producto se puede situar dentro de la franja o abanico que va del precio base o mínimo al precio máximo o techo.

Adicionalmente, dado que en el sector turístico se usan los términos “precios estratégicos y tácticos”, se debe añadir un cuarto elemento: la respuesta de la demanda a muy corto plazo, que puede inducir a variaciones en los precios, a iniciativa propia o en respuesta a acciones de precios de los competidores.

Otro aspecto a considerar son las diferentes estrategias que pueden adoptar las entidades para fijar sus precios tales como:

- Estrategia de dominación: quien domina el sector puede hacer bajar los precios al mismo ritmo que los costos.
- Estrategia de paraguas: se dirige a mantener los precios por debajo de los costos. Obtener margen muy alto y por tanto rápida rentabilidad de las inversiones.
- Estrategia de conquista: referida a sacrificar los márgenes de venta a precios por debajo de la competencia, para aumentar la cuota de mercado y reducir la distancia frente al líder.
- Estrategia de abandono: encaminada a abandonar progresivamente el sector, al rentabiliza al máximo las inversiones.
- Estrategia de penetración: está destinada a bajar el precio para poder entrar en el mercado.
- Estrategia de paquete: utilizada por el “todo incluido”. Consiste en la concepción de un precio único relativamente barato y promocional, encaminado a incentivar la demanda.

- Estrategia de temporada y promocional: consiste en la reducción de precios en la etapa de temporada baja, para incentivar la demanda y el incremento de los precios en etapa de temporada alta para desestimar la demanda.

Etapa 6: Análisis de la viabilidad económica y medioambiental

Objetivo: Prever los costos, gastos, ingresos y la posibilidad de compensar la inversión, así como el análisis de su viabilidad medioambiental, para que el nuevo producto sea rentable y sustentable.

Paso 1: Análisis de la factibilidad económica

Un análisis de factibilidad económica conlleva algunos cálculos fundamentales como el Período de Retorno de la Inversión (PRI) y el Punto de Equilibrio.

Cálculo del PRI

Para el cálculo del PRI se utiliza la fórmula:

$PRI = I/M_f$, donde I es el monto total de la inversión y M_f es el movimiento de fondo en un año.

$M_f = P - C_t$, donde P son los ingresos para un nivel de utilización y C_t es costo total anual.

$P = p \cdot u$, donde p es el precio de venta y u es el nivel de utilización anual.

$C_t = F + V$, donde F es el costo fijo anual y V es el costo variable para un nivel de utilización anual u.

$$V = v \cdot u$$

Al sustituir estas fórmulas: $PRI = I / [p \cdot u - (F + v \cdot u)]$

Este cálculo se realiza de acuerdo con tres niveles de utilización anual previsto: alto, medio y bajo.

Cálculo del Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad, también se puede decir que es cuando desaparecen las pérdidas y comienzan a generarse las utilidades o viceversa. Este punto de equilibrio puede calcularse en unidades monetarias o en unidades de venta. Se utiliza la fórmula: $U_{eq} = F / (p - v)$, donde U_{eq} es el nivel de utilización para el punto de equilibrio, F es el costo fijo anual, p es el precio de venta y v es el costo variable

unitario; se obtiene la cantidad de paquetes a vender en el año, a partir del cual los ingresos generarán utilidades. El punto de equilibrio representado en ingresos se pueden calcular de la forma $Peq=p \cdot Ueq$, donde Peq es el ingreso, p es el precio de venta y Ueq es el nivel de utilización para ese punto. También puede calcularse de la forma: $Peq=F / [1-(V/P)]$, donde F es el costo fijo anual, V es el costo variable para un determinado nivel de utilización y P es el ingreso para ese mismo nivel de utilización.

Paso 2: Análisis de la viabilidad ambiental

Se determinan los impactos positivos y negativos que ejerce el producto sobre el entorno y la comunidad receptora, además se procede al cálculo de la capacidad de carga.

Determinación de los impactos ambientales

Según la *NC-ISO 14004: Sistemas de Gestión Ambiental Directrices Generales sobre Principios, Sistemas y Técnicas de Apoyo*, la identificación de los aspectos ambientales es un proceso permanente que determina los impactos potenciales, de las actividades de una organización sobre el medio ambiente. Tales procesos también incluyen la identificación de la situación potencial regulatoria, legal y comercial que afecta a la organización. También podrá incluir la identificación de impactos sobre la salud y la seguridad, y la evaluación del riesgo ambiental.

Un aspecto ambiental se refiere a un elemento de la actividad, producto o servicio de una organización, que puede tener un impacto beneficioso o adverso sobre el medio ambiente; mientras que un impacto ambiental se refiere al cambio que tiene lugar en el medio ambiente como resultado de ese aspecto ambiental. Para la identificación de los mismos se pueden considerar cuatro pasos:

1. Se selecciona una actividad, producto o servicio para realizar el diagnóstico.
2. Se identifican todos los aspectos ambientales de la actividad, el producto o el servicio.
3. Se identifican los impactos ambientales reales y potenciales, positivos y negativos asociados con cada aspecto identificado.
4. Se evalúa la significación de los impactos para la organización.

Determinación de la capacidad de carga

La capacidad de carga de visitantes, definida de manera amplia, pretende describir el tipo y nivel de uso que un área puede sostener ante de que sus impactos se vuelven inaceptables. Según Salinas (2003) se pueden definir tres tipos de capacidad de carga:

- ✓ Capacidad de carga física: Es el máximo de personas, en cantidad y tipo de uso, que puede tolerar un paisaje sin sufrir daños irreversibles, es decir, sin perder la capacidad de regeneración del ecosistema.
- ✓ Capacidad de carga perceptual: Se refiere al máximo de personas tolerables sin que se deteriore la calidad de la experiencia recreativa, es decir, sin una disminución del goce o disfrute de los visitantes.
- ✓ Capacidad de carga ambiental: Se refiere a los efectos negativos acarreados por el uso del área turística, o sea, a la degradación y contaminación ambiental provocados por los turistas, las técnicas inadecuadas de administración y gestión del turismo, o errores de proyectos, entre otras causas.

En este paso se utilizarán distintas Normas Cubanas y el trabajo realizado por Salinas (2003), a través del cual es posible evaluar la capacidad del potencial de uso de cada recurso. De esta forma, en el Anexo 11 se exponen los criterios utilizados para evaluar cada tipo de recurso.

Etapa 7: Implementación

Objetivo: Planificar las acciones de mejora para la implementación adecuada del producto turístico y las que propicien su sostenibilidad.

Paso 1: Propuesta de acciones de mejora e implementación de las mismas

Se identifican las acciones necesarias para la implementación del producto. Se define la secuencia y prioridad conveniente de su ejecución, el presupuesto estimado si es posible, las fechas tentativas de inicio y terminación, los requerimientos de recursos, así como los responsables de su ejecución; todo ello a través de un plan de acción.

Etapa 8: Evaluación y retroalimentación del proceso de diseño

Objetivo: Llevar a cabo la evaluación de las etapas de la metodología y el control final del producto para la validación del proceso, la mejora del mismo y garantizar su continua retroalimentación una vez que se ponga en explotación.

Paso 1: Evaluación por etapas y control final del producto

Para la evaluación de las etapas y el control final del producto se propone emplear el método de expertos, así como la presentación y discusión de los resultados con las entidades que intervienen en el proceso de desarrollo y gestión del producto. Las críticas y mejoras resultantes de este proceso se deben incorporar al diseño del producto como resultado de la retroalimentación del procedimiento.

Paso 2: Mejora continua del producto

Una vez que el producto se haya lanzado al mercado se debe diseñar un sistema de encuestas que permita obtener información sobre el grado de satisfacción del cliente y sus sugerencias para la mejora del mismo y otros métodos de control, que permitan detectar errores en el diseño o cambios en las demandas de los clientes.

1.5 Conclusiones parciales

Dado que los destinos turísticos -y con ellos los productos ofertados allí- presentan un ciclo de vida ya conocido de antemano, se hace necesario el estudio y análisis constante de su estado para prevenir su descomercialización. Con tal fin, especialistas del tema han desarrollado metodologías capaces de implantar nuevas ofertas en la preferencia de los mercados. Por tanto, es preciso la propuesta de diseño de productos turísticos náuticos para la Sucursal Marlin Guardalavaca.

Capítulo II: Propuesta de diseño de dos productos turísticos de la Sucursal Marlin Guardalavaca en la Bahía de Banes

En el presente capítulo se elabora la propuesta de dos productos de la Sucursal Marlin Guardalavaca, los cuales formarán parte del *Producto Bahía de Banes*. Para ello se emplea el procedimiento desarrollado por Palao *et al.* (2012), anteriormente detallado. El Criterio de Expertos fue el método científico empleado para la aprobación de dicha propuesta.

2.1 Preparación inicial

Dada la complejidad e importancia que representa el diseño de nuevos productos turísticos, se hizo imprescindible la formación de un equipo de trabajo integrado por trabajadores con experiencia en la actividad, directivos, especialistas, y profesionales de diferentes entidades turísticas en el territorio, capaces de poner en práctica sus conocimientos y experiencias.

2.1.1 Creación del equipo de trabajo

El Equipo de Trabajo se conformó por 11 especialistas (Ver Anexo 12), elegidos sobre la base de un grupo de indicadores (Ver Anexo 4) que debían cumplir.

2.1.2 Capacitación del Equipo de Trabajo

El proceso de capacitación del Equipo de Trabajo se realizó a través del desarrollo de una sesión de trabajo aplicando la tormenta de ideas, así como talleres, con el objetivo de intercambiar experiencias y puntos de vistas concernientes al diseño y gestión de nuevos productos turísticos náuticos.

En esta etapa se determinó iniciar la propuesta con los productos *Pesca deportiva y recreativa, así como Renewed Boat Adventure* (en lo adelante RBA).

2.2 Determinación de las oportunidades existentes para el desarrollo de nuevos productos turísticos

De acuerdo con Franco (2013), para el diseño de un nuevo producto turístico, se deben tener en cuenta factores tales como: la existencia de un mercado atractivo, el posicionamiento de dicho producto frente a la competencia, así como la situación

existente en el entorno externo e interno. Por ello, la presente etapa tiene como objetivo la realización de un diagnóstico para determinar la situación actual de la Bahía de Banes como principal recurso turístico y escenario donde se desarrollarán las ofertas.

2.2.1 Diagnóstico del macroentorno

A través de diversas técnicas de recopilación de información, se determinaron las fuerzas del macroentorno a nivel nacional e internacional que pudiesen incidir en el desarrollo empresarial de la entidad.

2.2.1.1 Ámbito internacional

Actualmente existen en el entorno un grupo de factores que influyen directamente en el desarrollo del turismo. La crisis económica mundial, constituye uno de estos factores, la misma ha provocado durante los últimos años innumerables daños a la sociedad tales como: altos porcentajes de desempleo, aumento del precio de las materias primas, así como del petróleo y los alimentos, aumento de la oferta y reducción de la demanda.

Los cambios climáticos, producidos por el calentamiento global, la inadecuada explotación por parte del hombre de los recursos naturales, la contaminación ambiental, los interminables conflictos armados, se manifiestan como otros de los factores a tener en cuenta, ya que generan la destrucción de disímiles atractivos naturales, culturales, tales como playas, bosques, así como graves afectaciones a la biodiversidad del planeta y a los destinos turísticos.

Teniendo en cuenta las tendencias demográficas, se prevé un aumento de las movilizaciones de las personas y un alto crecimiento demográfico, donde más del 85% de la población mundial se concentrará en las regiones menos desarrolladas. En los países industrializados la población crece a una tasa inferior al 1% anual, mientras que en los países pobres la población crece al 1.9% como promedio. Esta tendencia de rápido y continuo crecimiento demográfico, repercute al menos en tres aspectos importantes: el envejecimiento de la población; un aumento en la edad promedio y el tamaño y crecimiento de la población económicamente activa. En las regiones desarrolladas es donde se va a evidenciar a mayor escala el envejecimiento poblacional.

Los factores anteriormente expuestos han repercutido intensamente en la forma de pensar de las personas así como en su poder adquisitivo. Cada día el cliente es más exigente puesto que existe una conciencia ambiental, a la hora de elegir el destino turístico en el cual desean pasar su periodo vacacional toman en cuenta cuestiones como: seguridad, relación calidad-precio, protección y preservación del medio ambiente. Por otro lado actualmente se ha incrementado el crecimiento de la proporción de mercados emisores los cuales disponen de menos tiempo para realizar los viajes. Como resultado de esto existe un número creciente de productos que ofrecen al viajero un máximo de interés en un mínimo de tiempo. Finalmente, un elemento importante a tener en cuenta es el envejecimiento de la población, pues en el turismo cobra creciente importancia, el segmento de mayores de 55 años. Estas personas buscarán mejor calidad y entornos más seguros y traerían potenciales implicaciones sobre la desestacionalización de los flujos turísticos.

Actualmente en el Caribe muchos países han diversificado su oferta, mediante el desarrollo de nuevas modalidades que van más allá del sol y la playa, tales como la cultura, la historia, entre estos países se pueden mencionar Puerto Rico, México y República Dominicana (Franco, 2013).

2.2.1.2 Ámbito nacional

Respecto al ámbito nacional se destaca el proceso de transformaciones que se lleva a cabo con el objetivo de garantizar la irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugado con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.²⁷

2.2.1.2.1 Fuerzas políticas-legales

Los conflictos bélicos, la inestabilidad política y el terrorismo, son algunos elementos que pueden afectar en gran medida a la industria turística mundial. En nuestro país uno de los factores que favorecen el arribo de turistas, es precisamente el clima de seguridad, el bajo nivel de incidencia delictiva, la tranquilidad y hospitalidad de nuestro pueblo. Se cuenta, además, con todo un sistema legal, que las empresas cubanas

²⁷ Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, aprobado el 18 de abril de 2011.

deben considerar y cumplir en el desarrollo de sus actividades, las cuales están sujetas a disposiciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación, del Ministerio de Finanzas y Precios, del Ministerio de Turismo y del Ministerio de Salud Pública.

La Ley No.81 sobre la protección del medio ambiente, establece disposiciones y regulaciones que deberán considerar las organizaciones como responsabilidad social. Además, específicamente en lo relacionado al turismo náutico, se encuentra la NC 775-5:2010, que en su Parte 5 establece los requisitos para la construcción de marinas.

2.2.1.2.2 Fuerzas económicas

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el 18 de abril de 2011, establecen los objetivos y políticas en el sector económico, los que priorizan la elevación de la calidad, la sustitución de importaciones, etc.

La economía continúa su proceso de reanimación y desarrollo. Se trabaja fuertemente para lograr la sustitución de importaciones por exportaciones, el acceso a fuentes externas de financiamiento y se prevé para años próximos un incremento del Producto Interno Bruto del país.

En el sector turístico se ha producido un incremento de arribos de visitantes, por lo que actualmente el turismo se ha convertido en el segundo sector que más ingresos de divisas genera a la economía cubana, tras los servicios técnicos y profesionales. Las principales actividades del MINTUR están encaminadas a la diversificación de la oferta turística, mediante la creación de servicios y productos complementarios al alojamiento (Franco, 2013).

2.2.1.2.3 Fuerzas tecnológicas

El conocimiento y dominio de las nuevas tecnologías de la información y la generalización del uso de Internet, ha permitido a los clientes el acceso a una mayor variedad de productos y por tanto a una mayor capacidad de elección. Esto ha generado que se vuelvan más expertos en la compra de productos/ servicios turísticos, y por lo tanto más exigentes. Este fenómeno, también ha traído la incorporación de nuevos hábitos de compra, cada vez hay más turistas sin miedo a comprar todo aquello

que se anuncie a través de esas nuevas tecnologías, siempre que les reporte algún valor añadido.

En nuestro país, la mayor parte de la oferta tecnológica está constituida por tecnologías importadas. La evolución de los cambios tecnológicos se ha desarrollado de forma lenta, aunque algunas empresas están en una situación más ventajosa que otras. La industria turística ha experimentado los cambios tecnológicos, que han estado determinados por la diversificación que muestra actualmente la disponibilidad de recursos financieros, así como el funcionamiento o ciclo de vida de la empresa turística.

2.2.1.2.4 Fuerzas sociales

Cuba se caracteriza por tener un pueblo culto, en su gran mayoría profesionales forjados con las ideas del Apóstol José Martí. Gracias al sistema educacional existente se han obtenido innumerables resultados en diversas ramas como por ejemplo en la científica, y además numerosos educadores cubanos han roto barreras para llevar sus conocimientos hacia otras naciones del mundo.

Por otro lado la estructura y organización del Sistema Nacional de Salud de Cuba garantiza la posibilidad de acceder fácilmente a servicios de alta calificación. La atención de urgencia puede ser recibida por el turista en cualquiera de las unidades del sistema de salud cubano.

Una de las principales razones de viaje de los clientes que visitan el destino cubano es la seguridad que el mismo brinda, y uno de los atractivos es su política que lo convierte en un país socialista libre de drogas, violencia y abusos sociales (Franco, 2013).

2.2.1.2.5 Fuerzas medioambientales

El desarrollo de regulaciones ambientales a nivel internacional, a partir de la década del noventa, tras percibirse el medio ambiente como una fuente agotable de recursos, ha generado paulatinamente el desarrollo de una conciencia sobre la preservación del medio ambiente, no solo a nivel gubernamental y de la sociedad, sino a nivel de individuo. Por parte del Estado Cubano, existe una gran preocupación sobre la protección del medio ambiente materializado a través de la Constitución de la República de Cuba (Artículo 27); la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), en 1994; y la Ley Nº 81 del Medio Ambiente la cual establece las

disposiciones y regulaciones que deberán considerar las organizaciones como responsabilidad social y los principios que rigen la política ambiental cubana. Dentro de sus instrumentos, utiliza la Estrategia Ambiental Nacional, la cual ha generado que los diferentes sectores de la economía cubana elaboren sus estrategias ambientales, la que constituye una fuerte herramienta para la gestión en sus diferentes niveles y esferas de actuación.

Un factor desfavorable que tiene nuestro país, debido a su posición geográfica, es el peligro de la ocurrencia de eventos meteorológicos de gran magnitud, los que se originan fundamentalmente en los meses de junio a noviembre. En el año 2008, el desarrollo de la náutica en el destino Holguín se vió seriamente afectado por el Huracán Ike, el que provocó cuantiosos daños a las instalaciones, embarcaciones y a los recursos naturales, muchos de los cuales todavía no sean podido enmendar²⁸.

2.2.2 Diagnóstico de los recursos y atractivos

Al iniciar cualquier proceso de planeación turística es imprescindible, ante todo, definir el conjunto de recursos con que se cuenta para fomentar el desarrollo del turismo en un espacio geográfico determinado. Por ello, la primera labor antecedente a la planeación es un trabajo de campo dirigido a inventariar los recursos turísticos, su disposición y evaluación²⁹.

La Bahía de Banes, por no estar aún en explotación, presenta gran potencial para el desarrollo de actividades turísticas. Entre sus recursos se aprecian playas vírgenes, magníficas visuales, impresionantes atributos en el lecho marino y cuantiosa vegetación exuberante. Asimismo, las excelentes condiciones de navegabilidad le aportan características sinigual a este espacio.

Para el diagnóstico de la Bahía de Banes, primeramente se realizó el inventario de los recursos; luego se procedió a su evaluación para establecer sus posibilidades de explotación con fines turísticos (Ver Anexo 13). A continuación, se calculó el Índice de Atractividad del área en cuestión, para lo cual se tomó como base la información obtenida anteriormente y la evaluación de 31 atributos preestablecidos en el

²⁸ Información obtenida a partir del “Programa de Desarrollo del Turismo hasta el 2020 y su tendencia al 2030”. Ministerio del Turismo, Sucursal Marlin Guardalavaca, Holguín; pág.8.

²⁹ Citado por Colectivo de Autores Colectivo 2005. En “Gestión de destinos turísticos”, 2005.

procedimiento empleado. Finalmente, se obtuvo un Índice de 15,2, por lo que se puede apreciar que los recursos presentan una situación favorable, ya que la mayor parte de sus atributos tienen un Índice de Atractividad medio (Ver Anexo 14).

Los atributos de mayor peso en estos resultados fueron:

- ✓ Tiempo de desplazamiento, condicionado por la distancia a recorrer por los clientes.
- ✓ Capacidad de alojamiento, hasta el momento nula, por lo que depende de la planta hotelera del polo Guardalavaca.
- ✓ Nivel de explotación bajo.
- ✓ Excelentes valores estético-escénico (visuales).
- ✓ Posibilidad de introducir mejoras.
- ✓ Alta calidad ambiental.

2.2.3 Análisis de los mercados

Para el análisis de los mercados se tomó como muestra el periodo 2011-2013, cuya información se obtuvo de la Base de Datos *NEPTUNO™ V2_1*, la que es empleada por la Dirección de la Sucursal Marlin Guardalavaca.

Se determinó como principal mercado el canadiense (Ver Anexo 15), el cual tiene una marcada estacionalidad en los meses de diciembre-abril (temporada de invierno); mientras que el inglés, con una cuota de participación en dicho periodo de 33,91 %, juega un papel muy importante en la temporada de verano. Otros mercados importantes son el alemán, el italiano y el holandés.

2.2.3.1 Mercado canadiense

En los últimos tres años, el número de pax movidos, se ha mantenido de manera general en constante crecimiento en el producto “Excursiones y paseos”. En el 2011 se movieron 24 156 pax y ya para el 2013, ascendían a 26 967 pax. Las dos excursiones más demandadas son el Ocean Paradise (15,37%) y el Island Paradise (12,44%). La situación del Jungle Adventure en este mercado no es tan favorable, ya que solamente el 2,85% de los pax movidos por “Excursiones y paseos” en el periodo 2011-2013 optaron por dicha actividad, comportándose de la siguiente forma: en el 2011 se movieron 845 pax, disminuyendo en 53 para el año siguiente; sin embargo, en el 2013 nuevamente ascendió a 846 pax movidos. En cuanto a las actividades de buceo las

Inmersiones Diurnas y el Curso Discover son las preferidas. La pesca deportiva y recreativa, es el producto menos demandado y es el único en el que este mercado no es el líder (5353 pax), superado por el mercado inglés (5587). Sin embargo, es el mercado de mayor número de pax movidos durante el periodo 2011-2013 (62,16%; 58,02%; 61,52% respectivamente).

2.2.3.2 Mercado inglés

Su producto favorito es “Excursiones y paseos” (41545 pax movidos), donde se destaca la compra del Island Paradise (46,90%), Jungle Adventure (25,43%) y el Ocean Paradise (9,39%). En cuanto a la “Pesca deportiva y recreativa” (segundo producto preferido), en los últimos tres años, se ha mantenido por encima de los 1600 pax movidos/año, con una fuerte participación fundamentalmente en temporada baja. El “Buceo en todas sus modalidades y cursos”, en el 2012 experimentó un ascenso de 249 pax movidos respecto al 2011 (516 pax), que luego descendió en el 2013; sin embargo, en este último, logra obtener 21 pax movidos más que en el 2011.

2.2.3.3 Mercado alemán

El producto que más compra es “Excursiones y paseos” (4217 pax movidos), fundamentalmente el Island Paradise (52,08%), seguido por el Jungle Adventure (15,29%). Respecto a la “Pesca deportiva y recreativa”, en el periodo analizado, la cantidad de pax movidos se mantuvo aproximadamente estables (120 pax/ año). En el 2011 sólo representó el 2,98% del total de pax movido, cifra muy crítica teniendo en cuenta que la cantidad de pax movidos ese año fue 45 485. En cuanto al “Buceo en todas sus modalidades y cursos”, se aprecia un discreto ascenso del número de pax movidos, ya que en el 2011 fueron 87 pax y para el 2013 habían aumentado en 81 pax.

2.2.3.4 Mercado italiano

Se destaca fundamentalmente en la compra de “Excursiones y paseos”. Ocupa el cuarto lugar, después del mercado canadiense, el inglés y el alemán, respecto a la cantidad de pax movidos (1681 pax en el periodo analizado), que muestra un ligero incremento, ya que en el 2011 se movieron 376 pax y en el 2013 fueron 855 pax. Respecto al Jungle Adventure, en el periodo analizado, ocupa el penúltimo lugar, representando solo el 1%. En cuanto a los productos “Buceo en todas sus modalidades

y cursos” y “Pesca deportiva y recreativa”, la cuota de participación se considera escasa, teniendo en cuenta el volumen de emisión de este mercado al destino Holguín. En los últimos tres años, solamente se han movido 55 pax por Buceo y 87 pax por “Pesca deportiva y recreativa”.

2.2.3.5 Mercado holandés

Su principal motivación son las “Excursiones y paseos”, seguido por la “Pesca deportiva y recreativa”. En cuanto al primero, se evidencia un ascenso: en el 2011 se movieron 51 pax y para el 2013 se duplicó la cifra. Aquí, los pax movidos por el Jungle Adventure en el periodo analizado solo representa el 0,04%. Por otro lado, el segundo ha manifestado un comportamiento desfavorable, ya que en el 2011 se movieron 37 pax y en el 2013 disminuyó a 21 pax.

Los mercados potenciales son: el argentino, el ruso y el español. En los últimos tres años se han movido 447 pax del mercado argentino, 141 pax del ruso, 95 pax del mercado español.

2.2.4 Análisis de la competencia

La competencia se analizó teniendo en cuenta tres niveles: la competencia de Cuba en la región del Caribe, la competencia del destino Holguín en el territorio nacional y la competencia dentro del propio destino holguinero. Para ello se consultaron diferentes sitios en Internet donde se promocionan y comercializan los productos náuticos, pudiendo así estudiar algunas de las potencialidades y las ofertas de los principales destinos, así como algunas de sus fortalezas y debilidades³⁰.

2.2.4.1 Competencia en el Caribe

Existen muchos destinos con potencialidades para el desarrollo del turismo náutico, algunos de ellos son: República Dominicana, el Caribe Mexicano, Trinidad y Tobago, Belice, La Florida, Islas Vírgenes, Bahamas, Puerto Rico e Islas Caimán. Sus atractivos turísticos están determinados esencialmente por la existencia de numerosos recursos

³⁰ Información obtenida a partir del “Programa de Desarrollo del Turismo hasta el 2020 y su tendencia al 2030”. Ministerio del Turismo, Sucursal Marlin Guardalavaca, Holguín; págs. 9-10.

naturales (reservas marinas, arrecifes de coral, acantilados o paredes verticales, cuevas submarinas, gran diversidad de flora y fauna) y la presencia de barcos hundidos (algunos de ellos de la Segunda Guerra Mundial).

Las principales ofertas son de buceo y constituyen programas de inmersiones que incluyen encuentros con tiburones y nado con delfines; exploración de cuevas submarinas, cenotes y paredes verticales; contemplación de pecios, flora y fauna marina. Los paquetes tienen una duración desde 1 hasta 10 días que varían de acuerdo a las múltiples ofertas, las cuales en muchos casos pueden ser personalizadas según las necesidades o exigencias del cliente. Existen además otros programas como los cruceros que ofrecen vida a bordo. Las posibilidades de alojamiento son variadas y para todos los gustos, desde posadas con ambiente puramente caribeño, hoteles sencillos con gran ambiente, hoteles todo-incluido, hasta hoteles de lujo.

Los precios están en dependencia de la categoría del hotel y de la temporada turística. En el buceo, los paquetes que incluyen alojamiento oscilan entre 800 USD hasta 1 800 USD, con programas de 4 hasta 8 días, incluyen de 5 a 10 inmersiones y descuentos desde 300 hasta 400 USD para no buceadores. En el caso de los cruceros los precios oscilan para un viaje de siete días por el Caribe, desde 1 900 dólares por pareja en un cuarto interior en la temporada baja, hasta 2 500 dólares por la misma cabina con balcón durante la temporada alta. Aunque todos estos destinos poseen recursos para el desarrollo del turismo náutico y lo desarrollen según sus posibilidades, los expertos consideran que los dos competidores más fuertes para Cuba son República Dominicana y el Caribe Mexicano (Ver Anexo 16).

2.2.4.2 Competencia en Cuba

Existen muchos destinos ideales para el desarrollo del turismo náutico dentro de nuestro país, algunos de ellos son María La Gorda y Cayo Levisa en Pinar del Río; Trinidad; Varadero; Cayo Santa María, Cayo Coco y Cayo Guillermo en Jardines del Rey, al norte de las provincias centrales; Cayo Largo del Sur; y Jardines de la Reina al sur de Camagüey.

En la mayoría, es bastante amplia la oferta de buceo, fundamentalmente como un producto opcional al turismo de sol y playa, sin embargo no se conoce la existencia de

ofertas turísticas que conciben al buceo como el principal motivo de viaje. No se le presta marcada atención a otras actividades náuticas, que pudieran desarrollarse en nuestro país. No se cuenta además con una oferta específica donde se combinen una cantidad de inmersiones determinadas y un tipo de alojamiento específico, todo se vende por separado y son las agencias de viajes quien se encarga de elaborar el paquete y fijar los precios.

Las estadísticas y los expertos consideran que los dos principales competidores del destino turístico de Holguín son Varadero y Jardines del Rey.

Estos tres destinos se distinguen por tener varios factores semejantes:

- Ubicación geográfica (Región Norte, donde prevalecen las mejores playas).
- La existencia y variedad de recursos naturales.
- La preparación y nivel de los recursos humanos.
- El precio.
- Operan las Marinas de Gaviota y de Marlin.

El principal competidor es Varadero, destacándose elementos como la cuota de mercado, la calidad de la planta hotelera, la imagen, el acceso, tecnología, la variedad y diferenciación de la oferta náutica. El segundo lugar lo ocupa el destino Holguín, quién tiene un alto nivel de repitencia de los clientes, pero debe trabajar en el fortalecimiento de su imagen, la publicidad y promoción, el acceso y la tecnología. El tercer lugar, le corresponde a Jardines del Rey, debe mejorar su oferta complementaria, la calidad de la planta hotelera, su acceso y fortalecer su imagen y su tecnología.

Destacar que en estos tres destinos tienen presencia las operaciones de las Marinas de Gaviota y las de Marlin, contando con toda su infraestructura para prestar los servicios náuticos (Del Campo, 2013).

2.2.4.3 Competencia en el destino Holguín

La competencia en el destino está constituida por la UEB Gaviota Oriente, subordinada a la División Marina Gaviota, de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A. Se encuentra ubicada en la carretera de Holguín Guardalavaca Km 48, Bahía de Naranjo, Rafael Freyre y fue creada por resolución No.28/2005. Esta entidad surge a raíz de la unión de dos entidades, Arcoiris y Marina Internacional, con el

objetivo de garantizar una mayor eficiencia económica. Tiene como misión fundamental “El desarrollo de espectáculos recreativos vinculados con la naturaleza marítima y mediante el empleo de parques temáticos y la presentación de servicios dirigidos a facilitar las prácticas de actividades náuticas y de buceo, así como de marinas al turismo internacional empleando los ecosistemas y entornos marítimos destacados, con atractivos de vocación turística”. La entidad está conformada por los siguientes centros:

- Acuario Bahía de Naranjo: ubicado en el centro de la bahía donde el cliente puede disfrutar de espectáculos marinos de delfines y leones marinos, baño con delfines y restaurante.
- Punto náutico: Ubicado en playa Esmeralda y playa Pesquero, se prestan servicios náuticos a los clientes como catamarán, kayak, bicicletas acuáticas, etc.
- Flota de embarcaciones: Ubicados en el Puerto de Vita donde se ofertan y brindan excursiones, paseos, pesca a vara, motos acuáticas, servicios de yatismo internacional.
- Centro de buceo: Ubicado uno en Playa Esmeralda y Playa Pesquero, donde se prestan servicios de diferentes modalidades como buceo, Open Water e Introductorio.

Las principales ventajas que tiene la UEB Gaviota Oriente respecto a la Sucursal Marlin son:

- Su ubicación en la bahía de Vita: le garantiza un mejor entorno para sus operaciones, ya que al ser una bahía de bolsa con bellas playas interiores, aguas cristalinas con posibilidades de realizar en su interior desde el snorkelling hasta una inmersión poco profunda, le ofrece la posibilidad de no cancelación por mal tiempo.
- Su situación geográfica: le garantiza la cercanía a los hoteles 4 y 5 estrellas del destino y al estar ubicada su entrada frente a la carretera de acceso al polo turístico, le permite realizar una promoción directa de sus productos y atrapar a los clientes, antes de que estos conozcan los servicios de la Sucursal Marlin.
- Mejor equipamiento naval, moderna flota de embarcaciones, 3 catamaranes para el desarrollo de excursiones náuticas, yates de pesca modernos con navegación nocturna, transporte terrestre propios y mejores instalaciones.

- Mejores costes, por lo que puede trabajar con precios inferiores.
- Cuentan con el único delphinario del destino, que acapara una gran cuota de mercado y le garantiza al cliente una experiencia única y atractiva.
- En el caso del producto buceo disponen de los mismos atractivos turísticos submarinos, sin embargo sus embarcaciones poseen un nivel más alto de tecnología y los precios son menores.
- Al pertenecer a este grupo turístico el complejo Cayo Saetía, un atractivo utilizado por la Marlin, para el desarrollo de su excursión Island Paradise, le permite a la marina hacer copia del know-how y mantener los precios más bajos³¹.

Pese al atractivo de los productos y los precios bajos de la competencia, la Empresa mantiene con sus ofertas una cuota de mercado estable. La mayor ventaja de la empresa Marlin sobre esta Marina es la experiencia del personal directo así como el nivel de repitencia de los clientes en sus actividades³².

2.2.4.4 Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

Luego de caracterizar los competidores de los nuevos productos, se confeccionó la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio para determinar su posición respecto a la competencia. Es opinión del Equipo de Trabajo que esta tarea se realice de manera independiente para cada uno de los productos propuestos.

Su elaboración comprende dos dimensiones: el Atractivo del Mercado, situada en el eje vertical y compuesta por siete factores; y la Posición del Producto, situada en el eje horizontal y conformada por igual número de elementos.

Seguidamente, se evaluó cada uno de estos componentes para calcular el valor total de las dimensiones.

Renewed Boat Adventure

El Atractivo del Mercado adquirió un valor de 3,53 (Ver Anexo 17), mientras que la Posición Competitiva fue de 4,28 (Ver Anexo 18).

A partir de los resultados obtenidos se elaboró la Matriz y se ubicó el producto en el cuadrante "Conservación de la superioridad" (Ver Anexo 19), por lo que se propuso

³¹ *Ibíd.*, págs. 11-12.

³² Tomado de "Plan de Marketing 2014 de la Sucursal Marlin Guardalavaca".

desarrollar la capacidad para enfrentar a la competencia, evitando las inversiones a gran escala. Además, se debe hacer hincapié en la rentabilidad mediante la productividad.

Pesca deportiva y recreativa

Para este caso el Atractivo del Mercado adquirió un valor de 3,97 (Ver Anexo 20), y la Posición Competitiva fue de 4,36 (Ver Anexo 21), mostrando su situación favorable.

Luego se elaboró la Matriz y el producto fue ubicado en el cuadrante "Lucha total" (Ver Anexo 22), por lo que se propuso concentrar todo el esfuerzo en la conservación de puntos fuertes, tales como la calidad de los productos y servicios, así como la capacidad gerencial. Si es necesario, se debe conservar la estructura de utilidades por medio de las inversiones.

2.2.5 Diagnóstico externo

Para la realización de este paso se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), mediante la cual se diagnosticó la situación externa existente a través de la evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno (Ver Anexo 23). El resultado alcanzado manifiesta que existe un predominio de las oportunidades, pues se obtuvo un total ponderado de 2,77. Por tanto, la Sucursal cuenta con un entorno externo favorable.

2.2.6 Diagnóstico interno

El MINTUR está representado en Holguín por 14 empresas, 4 UEB subordinadas a entidades nacionales, 2 unidades presupuestadas y 4 centros de costos subordinados, 2 a entidades nacionales y 2 al Ministerio de Turismo.

Entre las 14 empresas se encuentra la Sucursal Marinas y Náuticas Marlin Guardalavaca, que surge formalmente el 5 de febrero de 2005 como consecuencia de la creación del MINTUR. Dicha Sucursal se define como una empresa que presta servicios náuticos. Cuenta con una casa matriz ubicada en Ciudad de la Habana, que crece y desarrolla su labor en los principales destinos turísticos de Cuba, con 9 sucursales en los principales polos turísticos del país.

La misma se encuentra situada en la costa norte de Holguín, a 53 Km de la capital de la provincia del mismo nombre, en la playa Guardalavaca, municipio Banes.

Su objeto social es operar marinas; desarrollar, promover y comercializar actividades turísticas náuticas y recreativas, en pesos convertibles.

Su estructura organizativa está compuesta por tres direcciones funcionales: Dirección Económica, Operaciones, y Comercial; además, un grupo de Seguridad Interna y dos UEB, la de Servicio de Marina y la de Playa y Buceo (Ver Anexo 24).

Para la realización de los procesos de la organización la Sucursal tiene una plantilla aprobada de 76 trabajadores; de ella cubierta un 97.3 %, cuenta con 12 operarios, 31 de servicios, 21 técnicos, 7 ejecutivos y 5 directivos. El 22.37 % son mujeres, el 59.21 % está en la edad de 30 a 39 años, el 32.89 % entre 40 a 59 años y 7.89 % más de 60 años (Del Campo, 2013).

Las ventas se realizan principalmente a través de los representantes de los burós de venta de los hoteles ubicados en las playas Guardalavaca, Esmeralda y Pesquero, aunque también en menor medida, a través del Departamento de Reservas de la Sucursal.

Las AA.VV. que más se destacan en la comercialización de los productos son Viajes Cubanacán, Gaviotatur, Cubatur, Havanatur y Ecotur. En cuanto a los TT.OO., los más importantes son Thomas Cook, VAT, Transat y Sunwing.

Como herramienta de análisis de la situación interna se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Ver Anexo 25), la que permitió analizar las fortalezas y debilidades de la Sucursal. El resultado total ponderado fue 2,65; ello demuestra que existe un predominio de las fortalezas y una situación interna favorable.

2.2.7 Matriz Interna-Externa

Finalmente, se elaboró la Matriz Interna-Externa para determinar la situación de la Sucursal, con el objetivo de establecer estrategias que favorezcan el éxito de los nuevos productos. Esta fue ubicada en el cuadrante V (Ver Anexo 26), por lo que se recomienda seguir estrategias de resistencia. Además, en la Matriz de Factores Externos fue evidente el predominio de las oportunidades, así como en la Matriz de Factores Internos mostraron superioridad las fortalezas, por lo cual, dichas estrategias deben basarse en las fortalezas internas de la organización, encaminadas a aprovechar las oportunidades externas. Por lo tanto, se sugiere:

- ✓ Crear productos turísticos náuticos auténticos y atractivos que incorporen los recursos naturales de la Bahía de Banes, para satisfacer la demanda del mercado internacional.
- ✓ Fortalecer las relaciones con las AA.VV. y representantes de TT.OO. que operan en el Destino para mejorar el proceso de distribución y comunicación de las ofertas presentes en la Bahía de Banes.
- ✓ Capacitar a los RR.HH. en conocimientos sobre los atributos locales, para lograr una prestación de servicios de excelencia, proporcionándole a los clientes vivencias únicas.

2.3 Estructuración de los productos turísticos

La presente etapa tiene como objetivo estructurar los productos turísticos náuticos sobre las potencialidades, en cuanto a recursos y posición geográfica, de la Bahía de Banes. Para ello se tuvieron en cuenta los resultados alcanzados en el diagnóstico interno y externo de la Entidad.

2.3.1 Determinación de los objetivos de los productos

Los productos turísticos náuticos en la Bahía de Banes se trazan los siguientes objetivos:

- Ampliar y diversificar la oferta de la Sucursal Marlin Guardalavaca, así como incrementar sus ingresos.
- Lograr la preferencia de los clientes respecto a los productos de los competidores.
- Satisfacer la demanda del mercado internacional.
- Cumplir con la política de desarrollo del Ministerio del Turismo y los Lineamientos del PCC.

2.3.2 Generación y selección de ideas acerca de los nuevos productos

Para ello, se acudió al Equipo de Trabajo, y mediante una tormenta de ideas se obtuvieron diversos criterios, los que fueron cribados, y finalmente, se definió la idea de producto siguiente:

Las proyecciones a mediano y largo plazo para la Bahía de Banes conllevan a la instauración de una Base Náutica. Dicha construcción, dada su complejidad, se dividirá en por lo menos tres etapas: la primera, en la cual se centrará la presente investigación, consiste en crear las condiciones mínimas indispensables para iniciar las operaciones de dos productos turísticos náuticos; esto permitirá el autofinanciamiento de dicha obra y la incorporación de otros productos escalonadamente, los que aportarán ingresos inmediatos y facilitarán la recuperación simultánea de la inversión.

La entidad cuenta con el equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades náuticas que se proponen (8 aquarray y un barco de pesca); además, en el área de estudio existe la infraestructura técnica elemental para una base de operaciones (muelle, electricidad, comunicaciones, agua potable y redes para evacuación de residuales) (Morfe, 2009). No obstante, se ha realizado un estudio, a petición de la Dirección de la Sucursal, por parte de *Pisan Náutica S.A.*, los que han emitido una primera propuesta de diseño de un atracadero (Ver Anexo 27), indispensable para el inicio de las operaciones. Esta construcción se realizará aprovechando el muelle de hormigón existente (Ver Anexo 28) y demás infraestructura presente.

Primeramente, por razones económicas, solo se montará la parte de la obra (atracadero, oficinas, baños, parqueo y garita de Agentes de Seguridad) que permita el inicio de operaciones de los dos primeros productos. El resto se insertará paulatinamente junto a las otras ofertas.

Los productos propuestos persiguen brindar a los clientes ofertas náuticas exclusivas de Marlin, ya que se conciben en un ambiente maravilloso, con especies endémicas de flora y fauna, playas vírgenes de aguas transparentes y arenas blancas; donde podrán disfrutar además de hermosas vistas en un espacio sin contaminación. Asimismo, se disfrutará de excelentes condiciones de navegabilidad dado por su condición de bahía de bolsa, por lo que se atenuarían las cancelaciones a causa del mal tiempo.

El capital humano se caracterizará por sus vastos conocimientos de la historia y cultura local; además, será portador de una elevada preparación técnica, idiomática y prestará un servicio personalizado que hará vivir experiencias sublimes a los clientes.

2.3.3 Definición del nombre de los productos

De acuerdo con González (2012), para que un producto tenga éxito comercial su nombre debe ser atractivo y mostrar a la vez su contenido. Por otro lado, es criterio de los Expertos mantener similitud del nombre de los productos a desarrollar en Bahía de Banes respecto a sus análogos en Boca de Samá. Según el Equipo de Trabajo, esto facilitaría el proceso de venta (a pesar de la situación del “Boat Adventure” y la “Pesca deportiva y recreativa”³³), ya que gozan de una excelente imagen entre los clientes. Por tanto, se decidió mantener el nombre Pesca deportiva y recreativa, por sus modalidades y características propias, las que serán profundizadas posteriormente. El otro producto a ofertar se nombrará Renewed Boat Adventure, el que servirá, según el Equipo de Trabajo, como relanzamiento de su homólogo. Luego, el “gancho” principal para propiciar el flujo turístico hacia la nueva oferta será el escenario en el que se desarrollarán las actividades náuticas, descrito anteriormente.

2.3.4 Definición de los atractivos y las actividades a desarrollar como parte de los productos

En el Paso 2.2.2 se expusieron los recursos y atractivos identificados en el área de estudio (Ver Anexo 29), para lo cual se tuvieron en cuenta cualidades como accesibilidad, autenticidad, y posibilidad de realizar actividades complementarias.

A continuación se describen solo los atractivos a emplear en el desarrollo de las actividades propuestas.

✓ Bahía

En el interior de la misma se realizará la “Pesca deportiva y recreativa”, condicionada por la presencia de Barracudas, Agujas, Sierras, Petos y otros. Además, será escenario conjunto para el desarrollo de las actividades del RBA.

✓ Cayo Iguana

³³ En los últimos meses de realización de la presente investigación se detectó, por parte de la Dirección de la Sucursal, una disminución de los pax movidos por estos productos. Para diagnosticar las causas de dicha situación, se le orientó a estudiantes de 4to año de Lic. en Turismo de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero M.” realizar un estudio, el cual dará cumplimiento al objetivo de las Prácticas Laborales del presente curso.

Se encuentra a una milla aproximadamente del embarcadero, con acceso por tres lugares diferentes, a los que las lanchas podrán llegar sin dificultad. Presenta una cuantiosa vegetación exuberante. Se realizará un proyecto conjunto con "Flora y Fauna" para el establecimiento de un restaurante (Ver Anexo 30) que ofertará platos a base de productos del mar.

✓ Playa 1

Tiene aproximadamente 1,5 km de extensión (Ver Anexo 31), con aguas transparentes y arena blanca, es profunda y el entorno está virgen, con abundante vegetación y sin contaminación. Desde el embarcadero toma 20 minutos acceder a ella. Se levantará un ranchón rústico en la arena para efectuar la degustación de frutas tropicales.

✓ Canal "El Cañón"

Es el lugar más pintoresco, donde convergen varios esteros y la salida al mar, se percibe el cambio de corriente y la vista desde allí es muy atractiva. Constituye el escenario principal del RBA.

2.3.4.1 Identificación de las actividades a desarrollar

2.3.4.1.1 Pesca deportiva y recreativa

Se desarrollará en el interior la Bahía de Banes. Estará constituido por dos modalidades: la pesca exclusiva y la pesca por posición. En la pesca exclusiva el cliente podrá alquilar una embarcación, cuyo precio incluirá 6 pax y podrá pagar otros pax adicionales. En la pesca por posición el cliente únicamente pagará por una posición de pesca y esta no incluirá acompañante. En ambas, el tipo de embarcación que se utilizará será el yate, y la jornada será de 4 horas.

En la realización de la pesca se utilizará la embarcación "MARLIN XVII", que cuenta con una capacidad para 12 personas. En el caso de la pesca por posición se admitirán 4 pax/posiciones de pesca, 6 pax/adicionales sin posición de pesca y 2 tripulantes; en la pesca exclusiva 6 pax/alquiler de la embarcación, 4 pax/adicionales y 2 tripulantes.

En esta zona se pueden encontrar especies tales como Barracudas, Petos, Sierras, Agujas, etc. Incluirá avíos de pesca, carnada, tripulación, barra abierta, snack, un souvenir y transfer de ida y retorno desde la Bahía de Banes hasta los hoteles.

2.3.4.1.1 Renewed Boat Adventure (RBA)

Se realizará un paseo en aquarray (se disponen de 8 medios) para dos personas como máximo por embarcación; el mismo partirá del atracadero realizando un recorrido por el interior de la Bahía, luego se dirigirán hasta el canal “El Cañón”, constituyendo su escenario principal. Su duración será de una hora. Brinda la posibilidad de contemplar hermosas visuales, flora y fauna endémica, y un ambiente perfecto. Incluirá el desembarco en la *Playa 1* para degustar frutas tropicales, un souvenir y el transfer de ida y regreso hasta los hoteles del Polo.

2.3.5 Definición del mix de servicios

Luego de definir la idea de los productos, se procede a determinar los servicios a ofertar a los clientes de acuerdo con sus demandas. Por tanto, se expone como servicio principal de los productos propuestos:

El disfrute de actividades náuticas en un entorno favorecido por las características propias de una bahía de bolsa, donde se apreciará una vegetación exuberante, playas vírgenes, especies endémicas y un ambiente paradisíaco.

Por otro lado, existirán servicios secundarios:

- **Restauración:** Se realizará en el restaurante a desarrollar por “Flora y Fauna” en Cayo Iguana, cuya oferta se cobrará en CUC y no estará incluido en el precio de los productos propuestos. Además, sus platos se prepararán a base de pescados, mariscos y otros recursos del mar. También estarán presentes cocteles, refrescos, jugos, dulces y galletas.

Además, la degustación de frutas tropicales que incluirá el RBA se efectuará en la Playa 1.

- **Información:** existirá un buró en las oficinas a construir, donde se orientará acerca de los productos allí ofertados, en caso de llegada de clientes directos.

Igualmente, se podrá conocer acerca de atractivos y demás lugares de interés (Ver Anexo 13).

- Guía: estará disponible en los idiomas de los principales mercados, el que revelará atractivos y actividades de las ofertas a desarrollar.
- Señalización: presentes para dar a conocer a los clientes puntos de realización de actividades (por ejemplo la pesca) y otras informaciones necesarias como profundidad del mar en el interior de la Bahía, los canales y esteros.

Asimismo, estarán presentes otros servicios generales tales como servicios médicos, seguridad, comunicación, canje de monedas, etc.

2.3.6 Test de concepto de los productos

Luego de definir la idea del producto, se sometió a juicio evaluador de la intermediación turística (guías, AA.VV. y representantes de TT.OO.), especialistas de la EHT Nuevos Horizontes Holguín y la Sucursal Marlin Guardalavaca el concepto de producto definido, a través de un test (Ver Anexo 32).

En total, fueron encuestados 9 especialistas, los que expresaron su consentimiento de la propuesta de diseño de los nuevos productos turísticos, ya que corresponden con los intereses de los mercados metas. Solo dos declararon que *probablemente* los recomendarían a los turistas, el resto *ciertamente* lo haría.

Para mejorar las ofertas sugirieron:

- ✓ Adecuar la realización de las actividades a las características singulares de los mercados metas.
- ✓ Mejorar las vías de acceso terrestre hasta la Bahía de Banes.

2.4 Prestación de los productos turísticos

La presente etapa incluye la organización y desarrollo del proceso de prestación del producto al cliente, tales como su localización espacial y temporal, sus facilidades de desplazamiento y técnicas, etc.

2.4.1 Localización espacial y temporal de los productos

Primeramente, como se ha descrito en pasos anteriores, se montarán las infraestructuras mínimas indispensables para el inicio de las operaciones de la “Pesca

deportiva y recreativa” y el RBA, las cuales se realizarán sobre el embarcadero existente en la Bahía de Banes. Se propone que los productos se oferten en el horario comprendido entre las 8:00 a.m.-9:00 p.m. durante toda la semana.

2.4.1.1 Pesca deportiva y recreativa

Para la realización de esta actividad la embarcación “MARLIN XVII” saldrá dos veces al día, en los horarios de 8:30 a.m./12:30 m. y 1:00 p.m./5:00 p.m. Aunque la pesca estará programada para 4 horas, el cliente tendrá la posibilidad de pagar por horas extras.

2.4.1.2 Renewed Boat Adventure

Dicha actividad se podrá realizar 3 ó 4 veces al día, teniendo una duración de una hora. Para ello se dispondrá de 8 aquarray, con capacidad de 2 pax/medio.

Teniendo en cuenta el poder adquisitivo de los mercados metas se debe considerar la estacionalidad de estos. Durante la temporada alta (meses de diciembre-abril) el mercado predominante es el canadiense, y en menor cantidad el alemán, el italiano y el holandés.

Por otro lado, la temporada baja (meses de mayo-noviembre) es la alta del mercado inglés, clientes con un alto poder adquisitivo pero muy exigente en cuanto a la relación calidad-precio.

Por lo tanto, se trazarán estrategias de precios de acuerdo con la temporada turística en que se desarrollen las operaciones.

2.4.2 Facilidades de desplazamiento

Para el desplazamiento de los clientes hacia los productos a desarrollar, se determinaron los accesos y el transporte existente hacia el área en cuestión.

2.4.2.1 Accesos

El acceso a la Bahía de Banes se puede lograr de dos formas: marítima y terrestre. Para el primero, actualmente existe un embarcadero (sobre el cual, como se ha señalado anteriormente, se construirá un atracadero) por el que se puede desembarcar al lugar. El segundo acceso cuenta con la carretera Holguín-Banes, la misma tiene contacto directo con los hoteles de sol y playa del Litoral Norte holguinero. Además,

está presente la carretera Antilla- Banes por el Cruce de Los Pinos. Este último, y el tramo comprendido entre el casco histórico de Banes y la Bahía, son los que más requieren acciones de reparación para facilitar su adecuada explotación.

2.4.2.2 Transporte

El transporte dependerá de la forma en que se acceda al producto: mediante la compra de estos a través de alguno de los canales de distribución o de forma directa. Para el primer caso, el acceso se realizará en ómnibus contratados a la Empresa TRANSTUR. En cuanto a la segunda, el cliente directo llegará a la Bahía por sus medios, contando para ello con oficinas de ventas ubicadas dentro de la provincia Holguín en los siguientes lugares:

- ✓ Aeropuerto Internacional "José Martí " (Cubacar y Havanautos)
- ✓ Villa Cocal Quinqué (Cubacar)
- ✓ Hotel Pernik (Cubacar)
- ✓ Pico Cristal (Havanautos)
- ✓ Polo Guardalavaca (Cubacar y Havanautos)
- ✓ Gibara (Cubacar)
- ✓ Moa, Hotel Miraflores(Cubacar y Havanautos)
- ✓ Banes, Avenida Jesús Menéndez (Cubacar).

Además, se debe comentar la presencia de transportistas privados que pudieran ser rentados por los clientes directos para desplazarse hasta la Bahía de Banes.

2.4.3 Facilidades técnicas

La infraestructura básica y el equipamiento que soporta la actividad turística componen un conjunto las facilidades técnicas. La Bahía de Banes, dado que es un recurso en descubrimiento y estudio, carece de ello.

2.4.3.1 Infraestructura turística

- Hotelera: no existe ninguna infraestructura de alojamiento turístico, por lo que se establece como mercado meta principal los clientes hospedados en los hoteles del Polo Guardalavaca.
- Extrahotelera: no existe.

- Tiendas: no existen.

2.4.3.2 Infraestructura técnica y de apoyo

2.4.3.2.1 Redes técnicas

- ✓ Electricidad: el servicio eléctrico que se recibe procede de la red nacional.
- ✓ Radio y televisión: La señal de televisión se genera desde Banes para todos los canales de televisión, captándose una señal aceptable.
- ✓ Telefonía celular: El servicio se amplía desde Banes.

2.4.3.2.2 Aseguramientos

- ✓ Alcantarillado: existen sistemas de evacuación y tratamiento de residuales, aunque requieren de cierto grado de reparación.
- ✓ Acueducto: El suministro de agua se realiza a partir de fuentes subterráneas existentes en la zona, contando con sistemas de bombeo, conducción, almacenamiento y distribución.

2.4.3.3 Equipamientos

Para el inicio de las operaciones de los productos propuestos, se deben organizar los medios y equipos que facilitarán este proceso.

En cuanto a la transportación desde los hoteles del Polo, se realizará en ómnibus de la Empresa TRANSTUR, como se describió anteriormente, contratados con antelación. Estos presentan gran confort y seguridad.

EL RBA se efectuará en 8 aquarray de 25 hp y capacidad para dos personas, mientras que la "Pesca deportiva y recreativa " en el yate "MARLIN XVII" con capacidad para 12 personas. Además, para este último se emplearán aparejos, indispensables para su ejecución.

2.4.4 Procesos claves de los productos

Para los productos a desarrollar se especificó como proceso clave *la prestación de servicios de actividades náuticas*. Los procesos estratégicos estarán dirigidos por la Sucursal Marlin Guardalavaca, los que se han definido como: Gestión de RR.HH., Comercial, Económico-Financiera y de Comunicación Interna. Los procesos de apoyo están conformados por la información y el servicio de guía, a cargo de la Sucursal; la

restauración será brindada por parte de “Flora y Fauna”, y transfer por la Empresa TRANSTUR.

A partir de los elementos anteriores se elaboró el Mapa de Procesos (Ver Anexo 33), el que permite una mejor comprensión de la organización de los procesos comunes para ambos productos.

2.5 Proceso de comercialización

Luego de estructurar el producto y organizar su proceso de prestación, fueron determinadas las pautas a seguir en las demás variables de marketing con el objetivo de implantar el producto en el mercado de forma exitosa.

2.5.1 Definición de las estrategias de posicionamiento

De acuerdo con las características y objetivos trazados para estos productos, se decidió establecer un posicionamiento diferenciado, determinado a partir de la madurez alcanzada por los principales mercados del Destino. Dicho posicionamiento debe basarse en la singularidad y el valor diferencial de los recursos naturales presentes y de las actividades náuticas a desarrollar, lo que permitirá generar una oferta recreativa auténtica y satisfacer las demandas del público objetivo identificado.

Cabe mencionar que los riesgos que conlleva esta estrategia son mínimos, ya que actúa conforme al tipo de segmento elegido.

2.5.2 Selección de los canales de distribución

Luego de determinar las estrategias de posicionamiento de los productos propuestos corresponde establecer sus canales de distribución. Para ello, se analizaron los Turoperadores y Agencias de Viajes que venden los productos de la Sucursal Marlin Guardalavaca. Se debe resaltar que existen turoperadores que trabajan varios mercados pero con diferentes agencias de viajes.

Luego, según el comportamiento actual y pronósticos realizados en el Plan de Marketing 2014 de la Sucursal, se propone operar de la siguiente forma:

Tabla 2.1 Canales de distribución según mercados

TT.OO.VA.VV.	Viajes Cubanacan	Gaviotatur	Havanatur	Cubatur
Thomas Cook	inglés			
TUI	alemán	holandés		

Nolitur	canadiense			
West Jet	canadiense			
THP	inglés			
Sunwing		canadiense		
Air Canada		canadiense		
Holasun			canadiense	
Neckermann				alemán
Rewe				alemán
Presstour				italiano
Iberoservice				alemán
TMR				canadiense

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013, a partir de la Base de Datos *NEPTUNO™ V2_1* y el Plan de Marketing 2014 de la Sucursal Marlin Guardalavaca.

Además, la propia Sucursal Marlin Guardalavaca, de la misma forma en que lo realiza actualmente, vendería los productos náuticos propuestos a través del Departamento Comercial, principalmente vía telefónica³⁴. Otro modo de comercializar sería el Buró Gaviota, el que opera todos los mercados hospedados en sus hoteles. Asimismo, se cuenta con el Buró Viajes Cubanacán, el Buró Cubatur y los Hotesos. De la misma forma, para los clientes libres se ubicará un buró de ventas en las oficinas a construir.

2.5.3 Propuesta del mix comunicacional

Se analizaron instrumentos y técnicas de comunicación comercial y promoción de productos, a partir de las cuales se propusieron los más idóneas para lograr la venta de las propuestas a desarrollar.

Internet

El Grupo Empresarial Marinas y Náuticas (GEMN) S.A. cuenta con una página web (Ver Anexo 34) que promociona sus productos a nivel del destino Cuba. La Sucursal Marlin Guardalavaca, como parte del destino Holguín, aparece en dicho sitio (Ver Anexo 35).

³⁴ Tel.: (5324) 43 0491 / 43 0119. También se puede contactar a través de E-mail:

dircomercial@marlin.gvc.tur.cu y reservas@marlin.gvc.tur.cu. Igualmente, mediante la página web del GEMN S.A. (www.nauticamarlin.com), sería posible realizar reservas de la misma manera que hoy en día (Ver Anexo 36).

Para ello, funciona como intermediario la Empresa *AZUBA*, la que se encarga de las transferencias de cuentas bancarias.

Los productos a desarrollar se incluirán en el sitio de la Sucursal Marlin Guardalavaca como “*Producto Bahía de Banes*”, donde los clientes podrán informarse y realizar las reservaciones.

Acciones promocionales

Para ello se trazan estrategias tales como:

- ✓ Realizar acciones de co-marketing con los principales TT.OO de las Agencias de Viajes.

Por ejemplo, el turoperador Thomas Cook entrega un documento llamado “*Welcome to Cuba*” (Ver Anexo 37) a todos los clientes que viajan a nuestro país, el cual solo usa su anverso para brindar algunas informaciones. Por tanto, en el reverso se puede incluir un conjunto de imágenes que muestren las actividades náuticas ofertadas en la Bahía de Banes, tal y como se ha realizado en la actual temporada para los productos Marlin (Ver Anexo 38).

- ✓ Participar en ferias turísticas como FITCUBA, la cual en el 2015 estará dedicada a la Náutica.
- ✓ Realizar *fam trip* (viajes de familiarización) para presentar los productos “*in situ*” a los representantes de los TT.OO.
- ✓ Mostrar videos de las actividades y atractivos de la Bahía de Banes a los clientes en transfer, principalmente durante su traslado desde el aeropuerto.

2.5.4 Definición del precio

La fijación de los precios de los productos se realizó a partir de la conformación de las Fichas de Costos (Ver Anexo 39), elaboradas en conjunto con el Departamento de Economía y el Departamento Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca. Además, en su Plan de Marketing 2014, se ha declarado como Estrategia establecer el precio de las nuevas excursiones sobre los 50.00 CUC per cápita o más, sobre la base de precio por exclusividades hasta observar el posicionamiento en el mercado, así como seguir de cerca la variabilidad del precio de la competencia, no para pelear en precios sino

para añadir incentivos y ganar mercados con el objetivo de lograr un producto futuro un poco más caro al de la competencia pero con un atractivo muy superior.

Igualmente, se tomó en consideración la estacionalidad en el Destino y la presencia de los diferentes mercados determinado por ello, con el propósito de crear estrategias de precios.

Por tanto, se estableció un precio público para el RBA durante la temporada baja de 50,00 CUC/ adulto y 40,00 CUC/ menores, mientras que en la alta del turismo será de 59,00 CUC/ adulto y 49,00 CUC/ menores.

En cuanto a la Pesca deportiva y recreativa, se fijó un precio de renta del yate a 490,00 CUC y los adicionales 30,00 CUC/ pax para la Exclusiva en la baja del turismo, mientras que en su temporada contraria se cobrará a 380,00 CUC y los pax adicionales a 30,00 CUC. La Pesca por Posición se ofertará a 87,00 CUC/ posición y 30 CUC/ pax adicional (sin posición de pesca) para la temporada alta; por otro lado, en su periodo complementario, el precio será de 79 CUC/ posición y los adicionales se cobrarán a 27 CUC/ pax.

Aunque la pesca deportiva está programada para 4 horas, el cliente tendrá la posibilidad de pagar 50 CUC por hora extra. Además, se debe comentar que el elemento de mayor influencia en el costo de los productos propuestos ha sido la transportación, dado por la distancia a recorrer hasta la Bahía de Banes.

2.6 Análisis de la viabilidad económica y medioambiental

En la presente etapa se prevén los costos, gastos, ingresos y la posibilidad de compensar la inversión. Asimismo, se analiza la viabilidad medioambiental de los productos propuestos.

2.6.1 Análisis de la factibilidad económica

Para el análisis de la factibilidad económica es necesario el cálculo de algunos indicadores, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y el Período de Retorno de la Inversión (PRI). La presente investigación se limitó a obtener el valor de este último para diferentes niveles de utilización y del Punto de Equilibrio.

En la determinación del monto total de la inversión (Ver Tabla 2.2) se realizó un inventario de costos y gastos, de acuerdo con la infraestructura y equipamiento requeridos para los nuevos productos propuestos. Para ello, el autor del presente estudio se apoyó en el Departamento de Inversiones en la Dirección de la Sucursal Marlin Guardalavaca.

Tabla 2.2 Distribución de las inversiones

Objetivo	Presupuesto en CUC	Presupuesto en CUP	Total
Atracadero e infraestructura complementaria (oficinas, baño, parqueo y garita de ASP)	127 300	182 700	310 000
Equipamiento	84 700	64 400	149 100
Otros	14 570	26 630	41 200
Total	226 570	273 730	500 300

2.6.1.1 Cálculo del Periodo de Retorno de la Inversión (PRI)

Es criterio de los Especialistas que una vez iniciada las operaciones de los nuevos productos en Bahía de Banes, asistan de 30 a 50 clientes diarios. Luego, tomando como base el dato anterior, se calculó el Periodo de Retorno de la Inversión (PRI), fijando un volumen de ventas de 30, 40 y 50 clientes diarios.

Para dicho cálculo se utilizó la fórmula declarada en el procedimiento seleccionado:

$$PRI = I / [p \cdot u - (F + v \cdot u)]$$

Datos para la obtención del PRI

- ✓ Monto total de la inversión (I): 500 300
- ✓ Precio de venta (p): 50,00 CUC
- ✓ Nivel bajo de utilización anual (u) 1: 10 950 (30 clientes x 365 días)
- ✓ Nivel medio de utilización anual (u) 2: 14 600 (40 clientes x 365 días)
- ✓ Nivel alto de utilización anual (u) 3: 18 250 (50 clientes x 365 días)
- ✓ Costo fijo anual (F): 33 182 MT (Moneda total). Determinado a partir de la Ficha de Costo.

- ✓ Costo Variable unitario (v): 1,3 .Determinado a partir de la Ficha de Costo.

Desarrollando los cálculos para u=10 950 clientes anuales

$$PRI=500\ 300/ [50*10\ 950-(33\ 182+1,3*10\ 950)]$$

$$PRI= 1,00043\approx 1$$

El valor obtenido significa que en aproximadamente un año, con un nivel de utilización bajo (30 clientes diarios), se generará un ingreso suficiente para recuperar la inversión.

Desarrollando los cálculos para u=14 600 clientes anuales

$$PRI=500\ 300/ [50*14\ 600-(33\ 182+1,3*14\ 600)]$$

$$PRI= 0,73808\approx 0,74$$

Con un nivel de utilización medio (40 clientes diarios), se alcanzará un total de ingresos capaces de recuperar la inversión en nueve meses aproximadamente.

Desarrollando los cálculos para u=18 250 clientes anuales

$$PRI=500\ 300/ [50*18\ 250-(33\ 182+1,3*18\ 250)]$$

$$PRI= 0,58474\approx 0,58$$

Según el valor obtenido, se puede decir que para un nivel de utilización alto (50 clientes diarios), se obtendrá un monto de ingresos idóneos para recuperar la inversión en aproximadamente siete meses.

2.6.1.2 Cálculo del Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se determinó el nivel de utilización para el mismo mediante la fórmula:

$$U_{eq}=F/ (p-v)$$

Al sustituir los valores se obtuvo:

$$U_{eq}=33\ 182/ (50-1,3)= 681,3552\approx 682$$

Esto significa que los ingresos generados al vender el producto a 682 clientes en el año estarán en el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio representado en ingresos se puede calcular de la forma:

$$P_{eq}=p*U_{eq}$$

Al sustituir los valores se obtuvo:

$$P_{eq}=50*681,3552\approx 34\ 068$$

Se aprecia que al vender el producto a 682 clientes se generará un total de 34 068,00 CUC, lo cual constituye el Punto de Equilibrio en Ingresos.

Para comprobar el cálculo se determinan los costos totales para Ueq:

$C = F + v \cdot U_{eq}$, sustituyendo los valores:

$$C = 33\,182 + 1,3 \cdot 681,3552 \approx 34\,068$$

Luego $P_{eq} = C$.

Además, en el Anexo 39 se puede apreciar el Punto de Equilibrio por pax movidos en correspondencia a cada producto propuesto.

Con el desarrollo del análisis de factibilidad y de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que el producto es económicamente factible.

2.6.2 Análisis de la viabilidad ambiental

Para el análisis de la viabilidad ambiental se determinaron los impactos negativos y positivos que induciría la realización de los nuevos productos turísticos en la Bahía de Banes. Además, se estableció la Capacidad de Carga para dicho espacio.

2.6.2.1 Determinación de los impactos ambientales

Para establecer los impactos ambientales que causarían los productos propuestos en la Bahía de Banes se tomó como base la NC-ISO14004: *Sistemas de Gestión Ambiental: directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo*.

Primeramente, se fijaron las actividades inherentes a la realización de los productos a desarrollar; luego su aspecto causante del impacto ambiental, el carácter de este último (se debe aclarar que todos fueron declarados como “negativo”) y finalmente la valoración del impacto (bajo, moderado o alto). En el Anexo 40 se exponen los resultados de lo descrito anteriormente, donde se puede observar que solamente fueron valorados de “Bajo” o “Moderado”, demostrando que los productos propuestos no representan una amenaza para el medio ambiente siempre que se tomen medidas de prevención en las actividades a realizar.

2.6.2.2 Determinación de la capacidad de carga

Para la estimación de la capacidad de carga, en el procedimiento seleccionado, se propone el empleo de la metodología desarrollada por Salinas (2003), la cual se comprobó es insuficiente para dicho cálculo en la presente investigación. Ello está determinado por constituir la zona de estudio una bahía de bolsa y no haber sido abordado por Salinas.

Luego, a partir de una revisión bibliográfica se examinó la metodología desarrollada por Perara *et al.* (2007). Esta utiliza un enfoque que parte de una aproximación del manejo de los recursos recreativos, dado que incluye un manejo adaptativo, en el que se puede adecuar el curso de las medidas y acciones implementadas cuando los indicadores de impacto determinen que así debe hacerse. Por otro lado, Arellano *et al.* (2005) afirman que las aproximaciones numéricas pueden ayudar a establecer límites o rangos de uso con una perspectiva precautoria, o bien con base en la evidencia de daño ambiental, y resultan indispensables para dar mayor certidumbre a los prestadores potenciales de servicios y a los tomadores de decisiones acerca de las densidades de aprovechamiento turístico.

Por lo tanto, se utilizó la metodología antes mencionada, mostrando los siguientes resultados:

Pesca Deportiva en Aguas Poco Profundas	
CC	Aplicación
Embarcaciones sin motor: 1 / 12 km ²	Intensidad Baja
Embarcaciones con motor: 1 / 24 km ²	Intensidad Media
Embarcaciones sin motor: 1 / 10 km ²	
Embarcaciones con motor: 1 / 20 km ²	Intensidad Alta
Embarcaciones sin motor: 1 / 8 km ²	
Embarcaciones con motor: 1 / 16 km ²	

Embarcaciones	
CC	Aplicación
1 embarcación/4 millas (7,11 millas ² / barco o 18,41 km ² /barco)	Intensidad Baja
1 embarcación/3 millas (4 millas ² / barco o 10,36 km ² /barco)	Intensidad Media
1 embarcación/2 millas (1,77 millas ² / barco o 4,6 km ² / barco)	Intensidad Alta

2.7 Implementación

Para la implementación de los productos a desarrollar se conformó un plan de acción, en el cual se exponen las actividades a realizar, sus correspondientes responsables y la fecha de cumplimiento establecida. Dicho plan se puede apreciar en la Tabla 2.2.

Tabla 2.3 Plan de Acción para la implementación de los productos propuestos en la Bahía de Banes

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
1	Estudio de mercado que permita relacionar las expectativas de los clientes y los productos diseñados	Dir. Comercial de la Sucursal Marlin Guardlavaca	Julio-Septiembre 2014
2	Estudio de la factibilidad económica y medioambiental	Dir. Comercial de la Sucursal Marlin Guardlavaca	Julio-Septiembre 2014
3	Presentar propuesta para ajustar los precios teniendo en cuenta el Comité de Agencias de Viajes y emitiendo la propuesta a la Dirección del GEMN S.A.	Dirección Sucursal Marlin Guardlavaca	Julio-Noviembre 2014
4	Realización de trabajos de mesa con los canales de distribución seleccionados para lograr la inserción del producto Bahía de Banes en su oferta	Dir. Comercial de la Sucursal Marlin Guardlavaca	Septiembre 2014
5	Construcción y montaje del atracadero e infraestructuras complementarias en Bahía de Banes	Dirección Sucursal Marlin Guardlavaca	2015
6	Reparación de los acceso por carretera hacia la Bahía de Banes desde Holguín vía Guardlavaca y Antilla pasando por el Cruce de Los Pinos	Gobierno Provincial de Holguín	Agosto-Diciembre 2014
7	Selección e integración del capital humano requerido para operar los nuevos productos en Bahía de Banes	Dirección Sucursal Marlin Guardlavaca	Septiembre-Noviembre 2014
8	Lanzamiento del producto con principales TT.OO., directivos de AA.VV. y directivos del MINTUR en el territorio	Dirección Sucursal Marlin Guardlavaca	2015

9	Realizar actividades en conjunto con los grupos de familiarización, invitando a los principales representantes turoperadores extranjeros	Dir. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca	2015
10	Diseño y distribución de sueltos promocionales de Bahía de Banes para que sean entregados a los clientes en las reuniones de información.	Dir. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca	2015
11	Concertar acciones de co-marketing con los principales TT.OO.	Dir. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca	2015
12	Realizar presentación de productos, aclaraciones de dudas y entrega de documentos de publicidad a los Receptivos.	Dir. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca	2015
13	Inserción en Internet del producto Bahía de Banes	GEMN S.A.	2015

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013.

2.8 Evaluación y retroalimentación del proceso de diseño

Con el objetivo de evaluar el proceso de diseño de los productos propuestos y garantizar la retroalimentación continua se efectuó inicialmente un control parcial por Etapas y luego de manera general. Es opinión del Equipo de Trabajo, dada la homogeneidad en cuanto a servicios y escenarios, que esta última etapa sea común para ambos productos propuestos. Para ello, se le aplicó un cuestionario al Grupo de Expertos.

2.8.1 Evaluación por etapas

Se expusieron un conjunto de variables (Ver Anexo 41) correspondientes a cada una de las etapas de diseño (predeterminadas en el procedimiento seleccionado), las cuales fueron evaluadas (Ver Anexo 42) mediante una Escala de Likert (1: menor valor y 5: mayor valor).

Para el procesamiento de la información, González (2012) propone una medida de tendencia central (para la presente investigación se empleó la Media), con el objetivo de obtener el valor del conjunto de las evaluaciones realizadas por los Expertos. Además, declara una Escala de Evaluación a tener en cuenta para la ejecución de dicho análisis, el cual mostró los siguientes resultados:

La Etapa 2 alcanzó un índice de evaluación de 4,51, lo cual demuestra su condición de excelente, dado por el alto nivel de atractividad de los recursos turísticos en la zona de estudio.

La Etapa 3 igualmente mostró su excelencia (4,59), favorecida por la calidad de los recursos, atractivos y actividades propuestas.

La Etapa 4 fue la de menor evaluación (4,15), alcanzando el nivel de bien, determinado por el estado de las vías de acceso y capacidad de infraestructura existente en la Bahía de Banes.

La Existencia de los productos en suficientes canales de distribución y la posibilidad de que la comunicación comercial y la promoción den a conocer el producto, conllevaron a que la Etapa 5 obtuviera una evaluación de excelente (4,69).

La Etapa 6, condicionada por la obtención de utilidades y la posibilidad de compensación de las inversiones realizadas, obtuvo un índice de 4,6, correspondiendo a un nivel excelente.

Finalmente, la Etapa 7, influenciada por la posibilidad de éxito del lanzamiento de los productos, alcanzó un índice de 4,81 (excelente).

2.8.2 Control final de los productos

Para el control final de los productos propuestos se utilizó la fórmula citada por González (2012):

$$IEDP = \sum_{a=1}^n (Ke * We)$$

Donde:

IEDP - Índice de Evaluación de Diseño de Productos

Ke - media de la calificación emitida por los expertos en cada atributo

We - peso de cada variable

n - número de atributos

La obtención de las partes de la fórmula anterior se pueden observar en el Anexo 42, donde cabe destacar que el peso de las variables fue determinado a partir del Método

de Expertos Kendall. Como resultado final, el índice de Evaluación de Diseño de Productos obtuvo un total aproximado de 4,50, por lo que se considera excelente la evaluación general del diseño de los productos náuticos. Cabe destacar que los Expertos estiman que la propuesta de diseño de los productos contribuirá a la diversificación de la oferta de la Sucursal Marlin Guardalavaca, ya que esta variable fue evaluada de excelente con una Media de 5 (Ver Anexo 42).

1.5 Conclusiones parciales

- ✓ Se crearon las condiciones organizativas y establecieron las bases para la aplicación del procedimiento seleccionado, donde se creó y preparó al Equipo de Trabajo; además se analizaron las oportunidades existentes, tanto a nivel internacional como nacional.
- ✓ Se analizaron los mercados, destacándose como principales clientes a los canadienses, ingleses, alemanes, italianos y holandeses.
- ✓ Se identificó como principal competidor a la UEB Gaviota Oriente, la cual es superada por la Sucursal Marlin Guardalavaca por la experiencia del personal directo así como el nivel de repitencia de los clientes en sus actividades.
- ✓ Se diseñaron dos productos náuticos (Renewed Boat Adventure y Pesca Deportiva y Recreativa), aprovechando los recursos y atractivos existentes en la Bahía de Banes, los cuales fueron sometidos a Criterio de Expertos y alcanzaron altos niveles de aceptación.

Conclusiones

Después de analizados los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que:

1. La confección del marco teórico-referencial de la investigación permitió sentar las bases, mediante la exposición de definiciones y características del objeto de estudio, para el diseño de productos turísticos, basándose en las últimas tendencias del Turismo Náutico.
5. La existencia de pautas metodológicas para el diseño de productos turísticos facilitó su correspondiente análisis y selección de la metodología desarrollada por Palao *et al.* ya que esta examina el procedimiento aprobado por el MINTUR (MEPROTUR) para su empleo en nuestro país, el cual evidenció debilidades como la no realización de un diagnóstico acabado del macroentorno y la influencia de los factores económicos, sociales, políticos, legales y ambientales.
6. La realización de un Inventario de Recursos Turísticos en la Bahía de Banes mostró la virginidad de la gran mayoría de sus elementos, tales como playas, fondos marinos, senderos, vegetación exuberante y especies endémicas de flora y fauna. Además, resaltó las excelentes condiciones de navegabilidad dado por su condición de bahía de bolsa.
7. La propuesta de diseño de productos turísticos consistió en la “Pesca deportiva y recreativa” en sus respectivas modalidades y el “Renewed Boat Adventure”, lo cual fue sometido a Criterio de Experto y evaluado como aceptable.

Recomendaciones

1. Realizar un análisis profundo acerca de las etapas de construcción de la Base Náutica Bahía de Banes, donde se defina el objetivo de las próximas investigaciones para su implementación.
2. Efectuar una investigación para determinar si existe posibilidad de alojamiento (por lo menos hasta que se construyan habitaciones por parte del MINTUR) en casas de renta privadas en los poblados cercanos (Macabí y Pajarito), dado que se comprobó la inexistencia de infraestructuras con dicho fin, y los altos precios están influenciados en gran medida por la transportación.
3. Dado que el *Paso 2* de la Etapa 8 debe realizarse una vez que los productos se haya lanzado al mercado, se debe diseñar un sistema de encuestas que permita obtener información sobre el grado de satisfacción del cliente y sus sugerencias para la mejora del mismo y otros métodos de control que faciliten la detección de errores en el diseño o cambios en las demandas de los clientes.

Bibliografía

1. Bear, Christopher (2012): *Assembling the sea: materiality, movement and regulatory practices in the Cardigan Bay scallop fishery.* En: <http://cgj.sagepub.com/content/20/1/21>. Consultado el 15 de enero de 2014.
2. Bigné, E; Font, X y Andreau, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos.* Editorial ESIC, Madrid, España.
3. Butler, Richard (1980): *The concept of tourist area cycle of evolution: implications for management of resources.* Canadian Geographer.
4. Cardona Martorell, J. (2000): *El papel de la administración local en destinos con oferta náutica.* UPV, Valencia, España.
5. Colectivo de Autores (2007): *Turismo Náutico. Evaluación financiera de la inversión en un puerto deportivo. Análisis de rentabilidad y sensibilidad.* Universidad Politécnica de Cataluña, España.
6. Colectivo de autores (2011): *El desarrollo de productos turísticos territoriales.* Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial.
7. Colectivo de Autores (2013): *Programa de Desarrollo del Turismo hasta el 2020 y su tendencia al 2030.* Ministerio del Turismo, Sucursal Marlin Guardalavaca, Holguín.
8. Consultur (1999): *Definición y desarrollo de la red de estaciones náuticas.* Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme. Madrid. España.
9. Del Campo Pérez, Julio (2013): *Estrategia de desarrollo de la Sucursal Marlin Guardalavaca.* Trabajo Final de Investigación. Diplomado de Dirección de marinas y náuticas. Escuela de Hotelería y Turismo, Playas de Este, La Habana, Cuba.
10. Escobar Almaguer, Yoenis (2013): *Propuesta de producto turístico Galería Comercial La Campana de CARACOL Holguín.* Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Holguín.
11. Escudero Serrano, M^a José (2005): *Almacenaje de productos.* International Thomson Editores Spain Prainfo, S.A. Madrid, España.

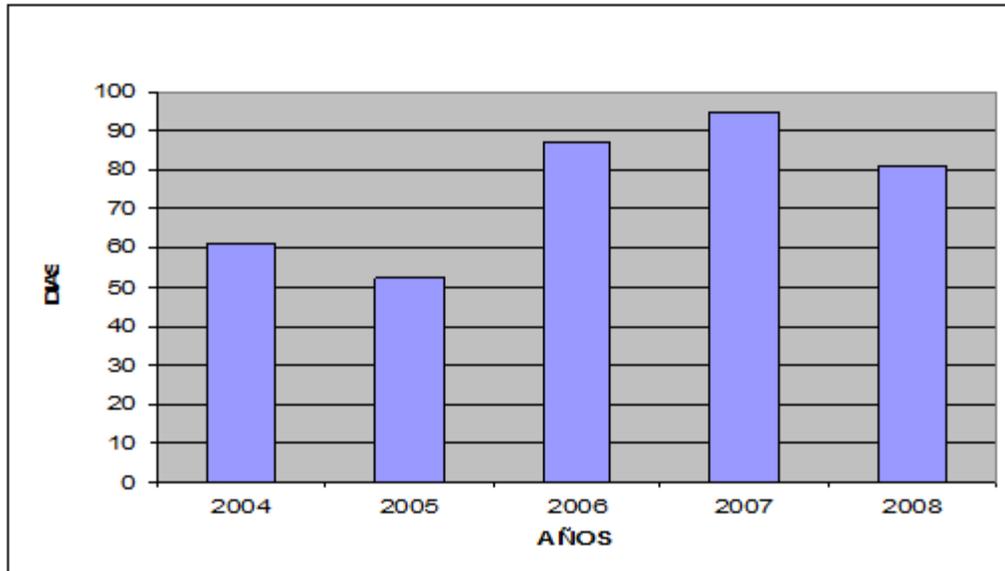
12. Franco Martín, Yanitza (2013): Propuesta del producto turístico cultural Snack Bar La Loja en Gibara. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Holguín.
13. García Estrada, Katia M. (2013): Plan de Marketing de la Sucursal Marlin Guardalavaca.
14. García Fernández, Mairelys (2012): Estrategias de desarrollo para la Sucursal Marlin Guardalavaca S.A. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Holguín.
15. González Sainz, Yaumara (2012): Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Holguín.
16. Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (1997) Mercadotecnia para hotelería y turismo. Prentice Hall. Méjico.
17. Levitt, Theodore (1981): El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing. Harvard-Deusto Business Review.
18. Méndez de la Muela, G. (2000): Situación y perspectiva del turismo náutico en España. Proyecto Sur de Ediciones S.L., Granada.
19. Merchant, Stephanie (2012): Negotiating Underwater Space: The Sensorium, the Body and the Practice of Scuba-diving. En: <http://tou.sagepub.com/content/11/3/215>. Consultado el 15 de enero del 2014.
20. Morfe Tillán, Yamilia (2009): Proyección de nuevos escenarios para la comercialización del producto Marlin en Holguín. Trabajo Final del Curso para Cuadros de Primer Nivel. Escuela de Hotelería y Turismo "Nuevos Horizontes", Holguín.
21. Palao Fuentes, R., González Sainz, Y., y Cardet Fernández, E. (2012): Procedimiento para el diseño de productos turísticos.
22. Patiño Romaris, Carlos A. (2004): El turismo náutico en Galicia: la oferta de puertos deportivos. Instituto Universitario de Estudios Marítimos. Universidad de Santiago de Compostela, España.
23. Perera Valderrama, S. et al. (2007): Metodología para la Determinación de la Capacidad de Carga de Visitantes, en las Áreas Marinas Protegidas de Cuba.

- Instituto de Oceanología de Cuba.
24. Pérez Crespo, Fernando (2010): Tecnología para el desarrollo de Productos Turísticos territoriales. Tesis presentada en opción al Título de Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios Turísticos, Ciudad de Holguín, Cuba.
25. Pérez Martínez, Yamisleydis (2009): Procedimiento para obtener información y caracterizar algunos comportamientos y determinantes individuales de elección de opcionales en el producto turístico Las Tunas. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios Turísticos, Ciudad de Holguín, Cuba.
26. Peris Mora, E. (2001): La calidad medioambiental, clave en las instalaciones náuticas de recreo. UPV, Valencia, España.
27. Salinas Chávez, Eros (2003): Geografía y Turismo. Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo, Editorial SI-MAR S.A.
28. Sánchez Pavón, Bernardo (2006): Las marinas interiores como alternativa para la potenciación del turismo náutico. XXXII Reunión de estudios Regionales-Ourense. Instituto Universitario de Estudios Marítimos-Universidad de Coruña. España.
29. Toyos, M. (2005): El ABC del Marketing de Servicios Turísticos. Ediciones Turísticas, Argentina.
30. Vázquez, R. (1994): Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Ediciones Civitas, Madrid, España.
31. Arellano, A., M.C. García, O. Álvarez, y J. Acosta-Aburto (2005): Manual de métodos para la elaboración de programas de uso público en áreas protegidas de la región del Sistema Arrecifal Mesoamericano. Proyecto para la Conservación y Uso Sostenible del Sistema Arrecifal Mesoamericano.

Anexos

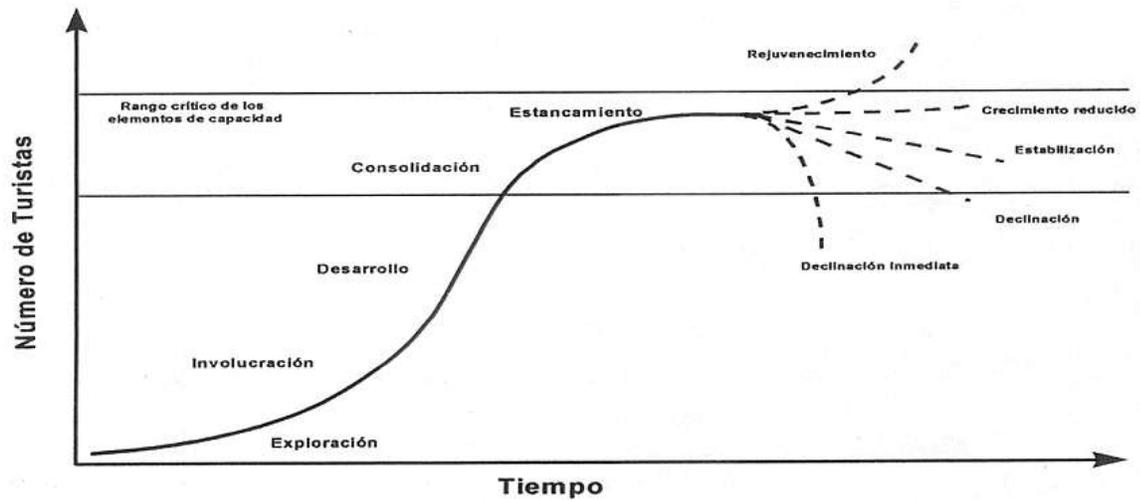
Anexo 1

Días de mal tiempo por años en la Sucursal Marlin Guardalavaca



Fuente: Proyección de nuevos escenarios para la comercialización del producto Marlin en Holguín; Morfe Tillán, Yamilia (2009).

Anexo 2 Ciclo de Vida de un Producto (CVP)



Fuente: The concept of tourist area cycle of evolution: implications for managment of resources". Richard Butler, 1980.

Anexo 3 Procedimiento para el diseño de productos turísticos



Fuente: Procedimiento para el diseño de productos turísticos (2012). MsC. Rosa Palao Fuentes; Lic. Yaumara González Sainz y MsC. Evelina Cardet Fernández. Escuela de Hotelería y Turismo “Nuevos Horizontes”, Holguín.

Anexo 4

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 la historia y cultura del área de estudio.
3. Poseer conocimientos sobre el estado de la actividad turística del municipio correspondiente al área de estudio y sus potencialidades.
4. Participar directa o indirectamente en la implementación y comercialización del producto.
5. Poseer conocimientos sobre el diseño y desarrollo de productos turísticos.

Fuente: Palao *et al.* (2012).

Anexo 5

Factores a tener en cuenta para la realización del inventario de recursos turísticos

1. Tipo de recursos: naturales, patrimonio tangible e intangible.
2. Grado de conservación: alto, medio, bajo.
3. Vocación: ¿para qué se puede utilizar? Ejemplo: visita contemplativa, recreación, compras, etc.
4. Uso actual: parque, centro cultural, museo, plaza, restaurante, bar, mirador.
5. Aprovechamiento: si es aprovechado por el turista u otras personas.
6. Propuesta de uso y destino: se subdivide en:
 - ✓ Categoría funcional del recurso: si es aprovechado completamente, con limitaciones, poco aprovechado o no se aprovecha.
 - ✓ Usuario: turismo nacional, local e internacional.
 - ✓ Magnitud del uso: intensiva, alta, media, baja, ninguna.
 - ✓ Tipo de actividad: recreativa, recreativa cognoscitiva, cognoscitiva y culto (iglesias, catedrales).
 - ✓ Capacidad de carga turística: cantidad de clientes que admite por hora.

Fuente: Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara; González Sainz, Yaumara (2012).

Anexo 6

Elaboración de la Matriz del Índice de Atractividad

Se evalúan los atributos siguientes en la zona objeto de estudio:

1. Transporte, acceso y vialidad
2. Tiempos de desplazamiento
3. Relación costo-precio-calidad
4. Capacidad de alojamiento
5. Capacidad de restauración
6. Capacidad de carga
7. Nivel de explotación
8. Nivel de conservación y condiciones del entorno
9. Grado de conocimiento previo
10. Valores estético-escénico (visuales)
11. Originalidad
12. Exclusividad
13. Diversificación de ofertas: deportes y aventura
14. Diversificación de ofertas: naturaleza
15. Diversificación de ofertas: recreación.
16. Diversificación de ofertas: manifestaciones culturales
17. Diversificación de ofertas: turismo rural
18. Monotonía vs. variedad
19. Actividades participativas potenciales a realizar
20. Captación de atención y duración media
21. Capacidad en servicios y equipamientos de apoyo
22. Posibilidad de introducir mejoras
23. Necesidad de desarrollo de nuevas actividades
24. Posibilidades para integrar conjuntos, multiproductos y multidestinos
25. Satisfacción del cliente
26. Seguridad e higiene
27. Calidad ambiental
28. Señalización e información turística y ambiental
29. Amabilidad
30. Calificación del personal
31. Organización, integración y gestión turística

En este procedimiento se califica la importancia (entre 1 y 3 puntos) y la posición relativa (desde -10 hasta +10 puntos) de los atractivos, y se determina su grado de atractividad, al multiplicar ambos resultados. Para ello se propone aplicar una escala evaluativa que emplea la siguiente nomenclatura:

- Índice de atractividad bajo: 0 – 10

Anexo 6 (Continuación)

Elaboración de la Matriz del Índice de Atractividad

- Índice de atractividad medio: 10,1 – 20,1
- Índice de atractividad alto: 20,2 - 30

Fuente: Propuesta del producto turístico cultural Snack Bar *La Loja* en Gibara; Franco Martín, Yanitza (2013).

Anexo 7

Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

Se construye a partir de dos ejes:

1) *Atractivo del Mercado de la Industria*: Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar esta dimensión podrán ser los siguientes:

- ✓ Tamaño del mercado
- ✓ Precios
- ✓ Crecimiento del Mercado
- ✓ Diversidad del Mercado
- ✓ Intensidad de la Competencia
- ✓ Rentabilidad de la Industria
- ✓ Nivel tecnológico
- ✓ Impacto ambiental
- ✓ Entorno político, social, legislativo, económico

2) *Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)*: Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- ✓ Participación en el mercado
- ✓ Crecimiento de la participación en el mercado
- ✓ Costos unitarios
- ✓ Canales de distribución
- ✓ Capacidad de los proveedores
- ✓ Calidad del producto o servicio
- ✓ Imagen de la marca
- ✓ Capacidad productiva
- ✓ Capacidad gerencial
- ✓ Estructura de la competencia
- ✓ Fortalezas y debilidades de la UEN
- ✓ Nivel tecnológico
- ✓ Desempeño en investigación y desarrollo

Anexo 7 (Continuación)

Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

A partir de estos ejes se construyen las Tablas de Valoración mediante la selección de los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones.

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Luego, la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores mediante una escala de 1 a 5 (1: muy poco atractivo y 5: muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión.

Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Los Especialistas marcan dentro de los cuadrantes de la Matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. La suma de los resultados ponderados se debe encontrar entre 1 y 5.

Fuente: Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara; González Sainz, Yaumara (2012).

Anexo 7 (Continuación)
Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio



Fuente: Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara; González Sainz, Yaumara (2012).

Anexo 8
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado
(Oportunidades y amenazas)	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	+ _____		
	1,0		Resultado total ponderado

Fuente: Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara; González Sainz, Yaumara (2012).

Para su confección se siguen los pasos siguientes:

1. Identificar los factores externos claves: oportunidades y amenazas y otorgar una ponderación de 0 hasta 1 a cada factor de acuerdo con su influencia sobre el desempeño de la organización. Los valores cercanos a 0 para los de menor influencia y a los de mayor los valores cercanos a 1. La suma total de las ponderaciones debe ser igual a 1.
2. Asignar una calificación desde 1 hasta 4 a cada factor. Las oportunidades más importantes obtienen un valor de 4, los menos importantes de 3, así como la amenaza menos importante se califica con 2 y la más importante con el 1.
3. Multiplicación de la ponderación de cada factor por la calificación para obtener un resultado ponderado.
4. Se suman los resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que se debe encontrar en 1 y 4 (2,5 promedio).

Anexo 9
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado
(Debilidades y Fortalezas)	-	-	ponderado
	-	-	-
_____	+ _____		
	1,0		Resultado total ponderado

Fuente: Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara; González Sainz, Yaumara (2012).

Procedimiento para la elaboración de la MEFI

1. Identificar los factores internos claves del éxito, que deben oscilar entre 5 y 20 fortalezas y debilidades.
2. Asignar una ponderación a cada factor seleccionado, que oscila de 0 hasta 1, de acuerdo con la proporción o magnitud en que influye cada factor sobre el desempeño de la organización. A los factores de menor influencia se les asignan valores cercanos a 0 y a los de mayor los valores cercanos a 1. La sumatoria total de la ponderación debe ser igual a 1.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor de acuerdo con la situación de cada uno dentro de la organización. Si es una fortaleza muy importante se le asignan 4 puntos y si es menos importante el valor de 3. Si es una debilidad menos importante se le otorga la calificación de 2 y si es una debilidad que afecta en un mayor grado se le asigna la calificación de 1.
4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por su calificación para obtener un resultado ponderado en cada factor.

Anexo 9 (Continuación)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

5. Sumar todos los resultados ponderados correspondientes a cada factor para obtener un resultado total ponderado que va a estar entre 1 y 4 (2,5 promedio) y este valor expresa la situación interna que tiene la empresa.

Anexo 10
Esquema General de la Matriz Interna- Externa

Resultado total ponderado de la MEFI

	4,0	3,0	2,0	1,0
Resultado total ponderado de la MEFE	Alto	I	II	III
	3,0	IV	V	VI
	Medio			
	2,0			
Bajo	VII	VIII	IX	
1,0				

Fuente: Propuesta de diseño del producto turístico Centro Recreativo Cultural El Siglo XX en Gibara; González Sainz, Yaumara (2012).

Anexo 11
Criterios para evaluar la Capacidad de Carga Turística en Cuba

Tipología de playas	Normas (m²/bañista)
Playas cercanas a núcleos poblacionales	5 m ² /bañista
Playas alejadas de los núcleos poblacionales	10 m ² /bañista
Playas con cualidades excepcionales para turismo nacional e internacional	20 m ² /bañistas para la franja de arena del sol

Fuente: Geografía y Turismo. Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo; Salinas Chávez, Eros (2003).

Para las montañas, ríos, lagunas, presas, se requiere de un estudio previo que evalúe el comportamiento de la carga física de usuarios sobre los recursos. Sobre este aspecto no existe mucha experiencia en Cuba, por lo cual las normas se han estimado en función de la demanda, con un margen de seguridad. El total de visitantes diarios a estos recursos no debe ser superior a 1000 y la carga instantánea no más de 500 usuarios. En el caso de los ríos se utiliza una norma de dos bañistas por metro lineal de la orilla del río con posibilidad de baño y 2,5 bañistas por metro lineal de borde para las presas y lagunas con posibilidad de baño.

Para los visitantes por un día se deben cumplir los parámetros siguientes:

Gastronomía	0,15 m ² /visitantes
Instalaciones sanitarias	0,16 m ² /visitantes
De parqueo	2,5 m ² /visitantes
Deportivas y recreativas	3,0 m ² /visitantes
Áreas verdes	14,0 m ² /visitantes

Fuente: Geografía y Turismo. Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo; Salinas Chávez, Eros (2003).

Anexo 11 (Continuación)

Criterios para evaluar la Capacidad de Carga Turística en Cuba

En el caso del alojamiento en las ciudades se establecen los parámetros:

Ciudad	Norma
Ciudad Habana	1 plaza/35 habitantes
Ciudades tipo I y II (cabeceras provinciales, Manzanillo, Trinidad, Baracoa y Nueva Gerona)	1 plaza/150 habitantes
Ciudades tipo III	1 plaza/160 habitantes

Fuente: Geografía y Turismo. Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo; Salinas Chávez, Eros (2003).

Anexo 12
Especialistas integrantes del Equipo de Trabajo

No.	Especialista	Cargo
1	Maité Fernández González	Especialista "B" Gestión Comercial
2	Inés María Cortés Carballosa	Especialista "C" en Gestión de los RR.HH.
3	Luis Manuel Peña Gandol	Instructor de Actividades Náuticas
4	Jorge Millet Corchette	Instructor de Buceo Dos Estrella
5	Melba Argüelles González	Director UEB Turismo Náutico
6	Jorge Félix Sánchez Zaldívar	Especialista "A" en Explotación de Flotas
7	Gisela Cecilia Hernández Rojas	Especialista "C" en Gestión Económica
8	Katia María García Estrada	Director Comercial
9	Rolando Chang Aceval	Instructor de Actividades Náuticas
10	Rafael Jorge González Martínez	Patrón Catamarán " Albatros "
11	José Miguel Hernández González	Patrón Catamarán " Cayo Coco "

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Palao *et al.* (2012).

Anexo 13

Inventario de los recursos y atractivos presentes en la Bahía de Banes

Tipo de Recurso	Nombre recurso	Grado de conservación	Vocación	Uso Actual	Aprovechamiento		Propuesta de uso y destino			
					Tur.	Otro	Categoría funcional recurso	Según Usuario	Magnitud del uso	Tipo de actividad
Bahía	Banes	Alto	Visita contemplativa y recreación	Embarcadero	—	X	Se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Intensivo	Recreativa
Cayo	Iguana	Alto	Senderismo con especies endémicas de flora y fauna	Ninguno	—	—	Se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Cayo	La Raya	Alto	Senderismo con especies endémicas de flora y fauna	Ninguno	—	—	Poco aprovechamiento	Turismo internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Poblado	Macabí	Medio	Recorrido	Poblado	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Asentamiento	Pajarito	Medio	Recorrido	Poblado	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Estero	El Esterón	Alto	Visita contemplativa y recreación	Ninguno	—	—	Se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa
Canal	El Cañón	Alto	Visita contemplativa y recreación	Ninguno	—	—	Se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa
Playa	Macabí	Alto	Excursión	Playa	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Intensivo	Recreativa
Playa	Puerto Rico	Alto	Excursión	Playa	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Intensivo	Recreativa
Playa	Morales	Alto	Excursión	Playa	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Intensivo	Recreativa
Playa	Caracolillo	Alto	Visita contemplativa y recreación	Playa	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa
Playa	1	Alto	Visita contemplativa y recreación	Ninguno	—	—	Se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Restauración-Recreativa
Playa	2	Alto	Visita contemplativa y recreación	Ninguno	—	—	Poco aprovechamiento	Turismo internacional	Bajo	Recreativa
Cueva	Las 400	Alto	Visita contemplativa y recreación	Cueva	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Cueva	La lechuga	Alto	Visita contemplativa y recreación	Cueva	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Ruinas central azucarero	Macabí	Medio	Visita contemplativa y recreación	Fuera de uso	—	—	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva

Construcciones antiguas	—	Medio	Visita contemplativa y recreación	Ninguno	—	—	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Monumentos a la entrada del embarcadero	—	Medio	Visita contemplativa y recreación	Monumento	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Barcos hundidos	—	Alto	Buceo	Ninguno	—	—	No se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Cantos cercanos	—	Alto	Buceo	Ninguno	—	—	No se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Fondos	—	Alto	Buceo	Ninguno	—	—	No se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Manatí	Manatí	Alto	Visita contemplativa y recreación	Manatí	—	X	No se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Barracuda	Barracuda	Alto	Pesca	Ninguno	—	—	Se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Agujón	Agujón	Alto	Pesca	Ninguno	—	—	Se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Petos	Petos	Alto	Pesca	Ninguno	—	—	Se aprovecha	Turismo internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva
Vegetación exuberante	—	Alto	Visita contemplativa y recreación	Ninguno	—	—	Se aprovecha	Turismo local, nacional e internacional	Medio	Recreativa-cognoscitiva

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Palao *et al.* (2012).

Anexo 14

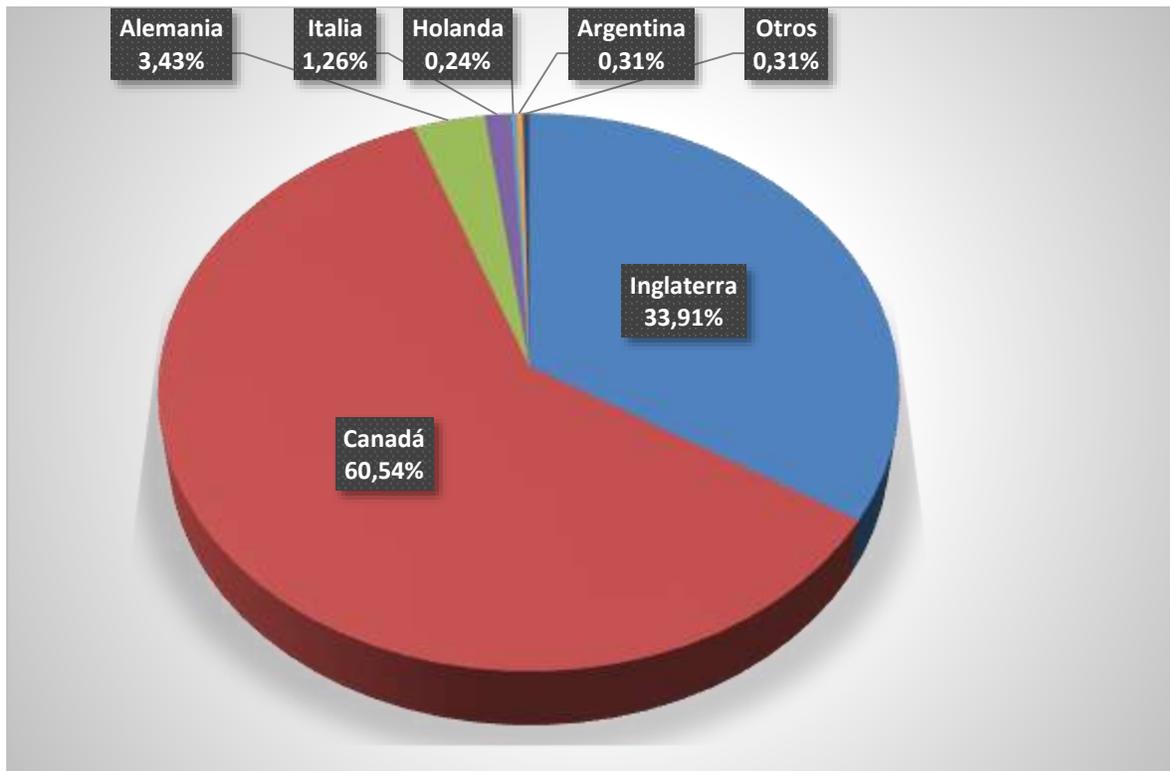
Matriz del Índice de Atractividad de la Bahía de Banes

Atributos	Importancia			Posición Relativa						Índice de Atractividad
	1	2	3	-10	-5	-2	2	5	10	
Transporte, acceso y vialidad			X					X		15
Tiempos de desplazamiento			X			X				-6
Relación costo-precio-calidad			X				X			6
Capacidad de alojamiento	X					X				-2
Capacidad de restauración			X					X		15
Capacidad de carga			X						X	30
Nivel de explotación	X					X				-2
Nivel de conservación y condiciones del entorno			X						X	30
Grado de conocimiento previo		X							X	20
Valores estético-escénico (visuales)			X						X	30
Originalidad			X						X	30
Exclusividad			X					X		15
Diversificación de ofertas: deportes y aventura		X						X		10
Diversificación de ofertas: naturaleza			X						X	30
Diversificación de ofertas: recreación			X			X				-6
Diversificación de ofertas: manifestaciones culturales		X						X		10
Diversificación de ofertas: turismo rural	X						X			2
Monotonía vs variedad		X					X			4
Actividades participativas potenciales a realizar			X						X	30
Captación de atención y duración media			X						X	30
Capacidad en servicios y equipamientos de apoyo			X					X		15
Posibilidad de introducir mejoras			X						X	30
Necesidad de desarrollo de nuevas actividades			X					X		15
Posibilidades para integrar conjuntos, multiproductos y multidestinos			X					X		15
Satisfacción del cliente			X	X						-30
Seguridad e Higiene			X						X	30
Calidad Ambiental			X						X	30
Señalización e información turística y ambiental			X		X					-15
Amabilidad			X						X	30
Calificación del personal			X						X	30
Organización, integración y gestión turística			X						X	30
Promedio-Base: 30 Puntos										15,2

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Palao *et al.* (2012).

Anexo 15

Cuota de participación de los principales mercados. Periodo 2011-2013



Fuente: Información procesada en Excel 2013 (Microsoft Office 2013) a partir de la Base de Datos *NEPTUNO™ V2_1*.

Anexo 16
Análisis de la competencia en el Área del Caribe

Indicadores	Ponderación	República Dominicana		Caribe Mexicano		Cuba	
Ubicación geográfica	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Clima	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Recursos naturales	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Incidencia ambiental	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
Eventos meteorológicos	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Seguridad	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36
Acceso	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Equipamiento e infraestructura	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Planta hotelera	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Ofertas complementarias	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Tecnología	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
Promoción y publicidad	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Precio	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Imagen	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Recursos humanos	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
TOTAL	1		3,18		3,03		3

Fuente: Programa de Desarrollo del Turismo hasta el 2020 y su tendencia al 2030. Ministerio del Turismo, Sucursal Marlin Guardalavaca, Holguín.

Anexo 17

Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio del *Renewed Boat Adventure*

Dimensión Atractivo del Mercado

Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño del mercado	0,18	4	0,72
Precios	0,11	3	0,33
Crecimiento del Mercado	0,17	4	0,68
Diversidad del Mercado	0,18	4	0,72
Intensidad de la Competencia	0,1	3	0,3
Nivel tecnológico	0,16	3	0,48
Entorno político, social, legislativo, económico	0,1	3	0,3
Valor Total	$\Sigma=1,00$		$\Sigma=3,53$

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Palao *et al.* (2012).

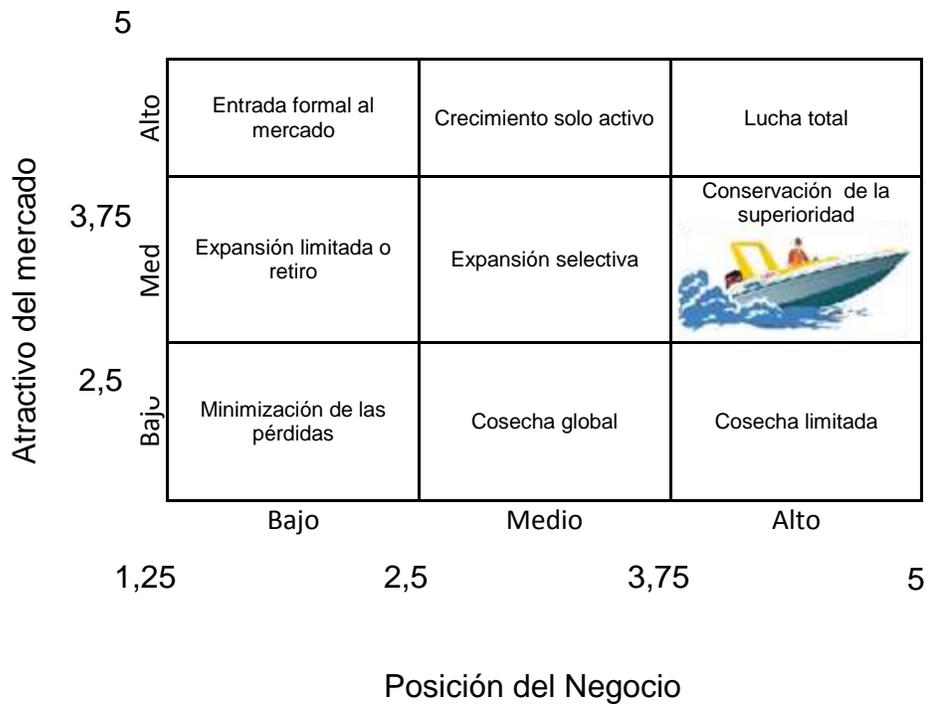
Anexo 18

Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio del *Renewed Boat Adventure*
Dimensión Posición del Negocio

Factores	Peso	Calificación	Valor
Participación en el mercado	0,19	5	0,95
Costos unitarios	0,11	3	0,33
Canales de distribución	0,13	5	0,65
Calidad del producto o servicio	0,2	4	0,8
Capacidad gerencial	0,17	5	0,85
Estructura de la competencia	0,1	4	0,4
Nivel tecnológico	0,1	3	0,3
Valor Total	$\Sigma=1,00$		$\Sigma=4,28$

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Palao *et al.* (2012).

Anexo 19
Ubicación del *Renewed Boat Adventure* en la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio



Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de González (2012).

Anexo 20

Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio de la Pesca deportiva y recreativa

Dimensión Atractivo del Mercado

Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño del mercado	0,17	5	0,85
Precios	0,1	3	0,3
Crecimiento del Mercado	0,18	4	0,72
Diversidad del Mercado	0,18	4	0,72
Intensidad de la Competencia	0,1	4	0,4
Nivel tecnológico	0,17	4	0,68
Entorno político, social, legislativo, económico	0,1	3	0,3
Valor Total	$\Sigma=1,00$		$\Sigma=3,97$

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Palao *et al.* (2012).

Anexo 21

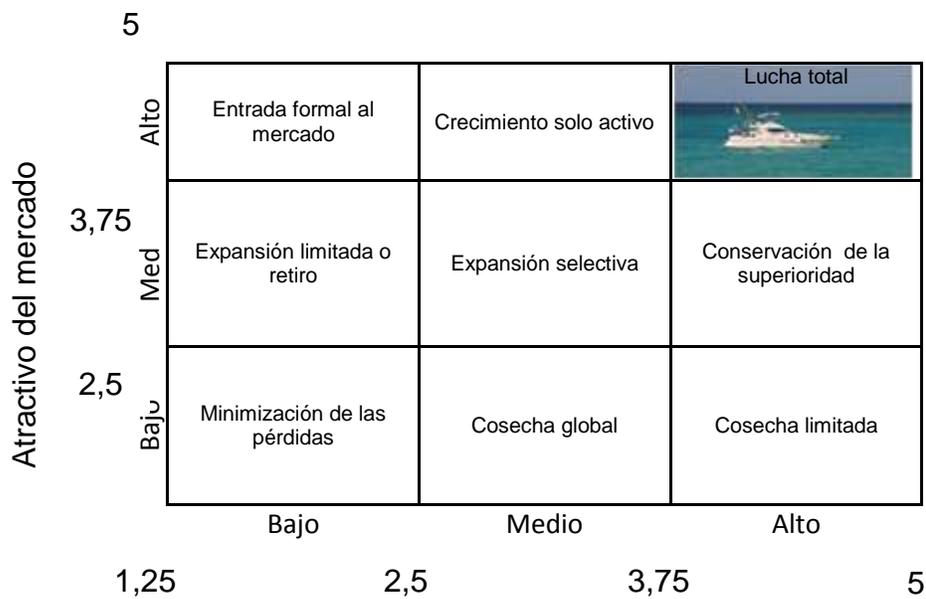
Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio de la Pesca deportiva y recreativa

Dimensión Posición del Negocio

Factores	Peso	Calificación	Valor
Participación en el mercado	0,11	5	0,55
Costos unitarios	0,2	4	0,8
Canales de distribución	0,13	4	0,52
Calidad del producto o servicio	0,18	5	0,9
Capacidad gerencial	0,17	5	0,85
Estructura de la competencia	0,11	4	0,44
Nivel tecnológico	0,1	3	0,3
Valor Total	$\Sigma=1,00$		$\Sigma=4,36$

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Palao *et al.* (2012).

Anexo 22
Ubicación del *Renewed Boat Adventure* en la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio



Posición del Negocio

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de González (2012).

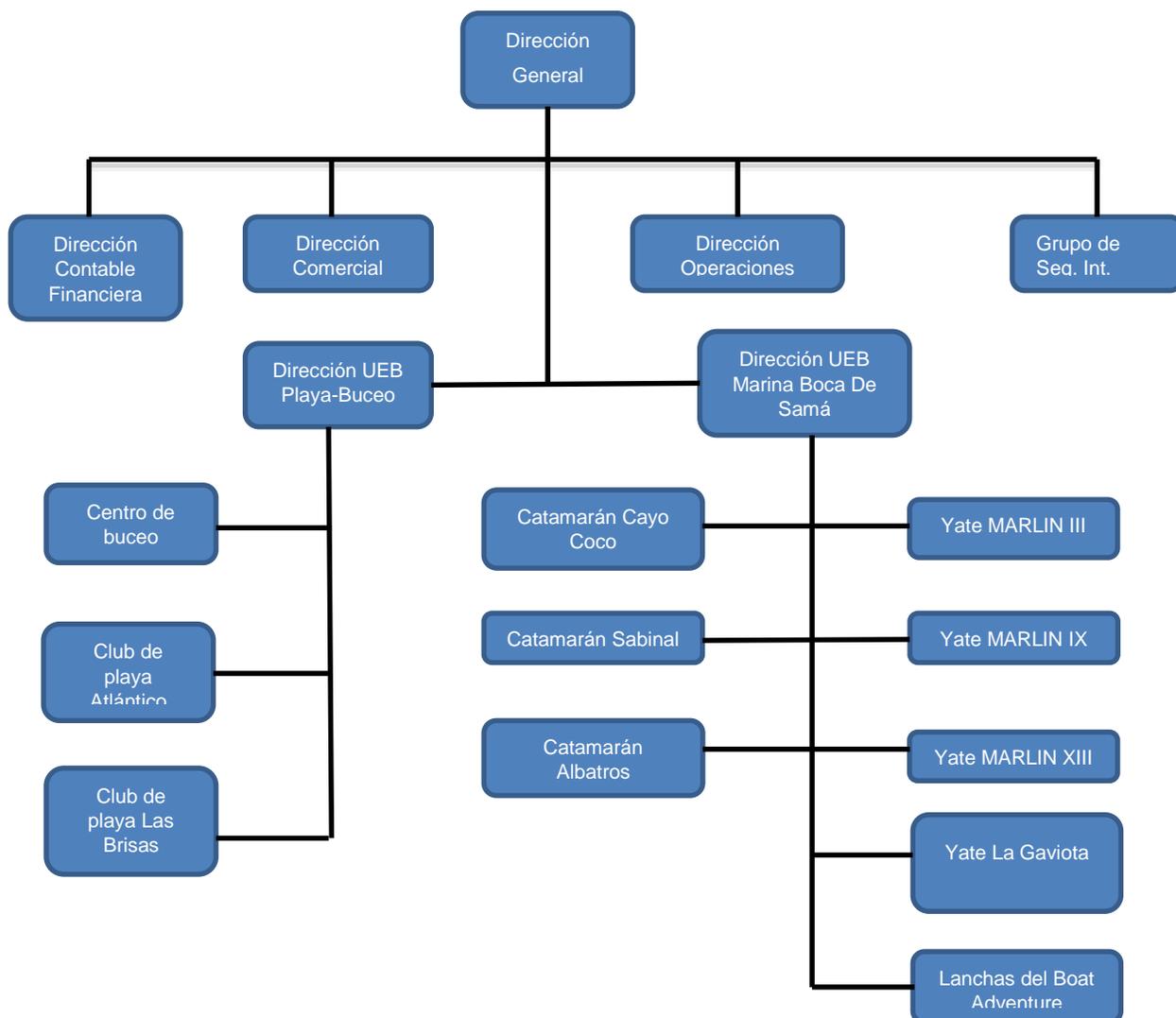
Anexo 23

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

No.	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Resultados ponderados
1	Prioridades, lineamientos, directrices y objetivos del PCC	0,05	3	0,15
2	Variados y valiosos recursos naturales favorables para el desarrollo del turismo náutico	0,04	3	0,12
3	Disponibilidad de recursos humanos	0,07	4	0,28
4	Tamaño y crecimiento del mercado	0,04	3	0,12
5	Prioridad del país y la provincia a la actividad del turismo	0,06	3	0,18
6	Existencia de aeropuerto internacional con todas las condiciones para recibir aviones de gran porte	0,07	4	0,28
7	Elevada demanda de turismo náutico a nivel mundial	0,06	3	0,18
8	Política del país y del MINTUR de protección del medio ambiente	0,05	3	0,15
9	Desarrollo de la planta hotelera del destino Holguín	0,06	3	0,18
10	Importantes turoperadores en nuestra cartera de clientes	0,07	4	0,28
11	Alto nivel de repitencia de los clientes	0,07	4	0,28
12	Posibilidades que brinda el uso de Internet para el desarrollo de la actividad receptiva	0,06	3	0,18
13	Fortalecimiento de la competencia en el área del Caribe, dentro del territorio cubano y en el destino Holguín	0,05	2	0,1
14	Leyes del bloqueo que impiden el acceso a mercados y fuentes de abastecimientos y financiamiento	0,07	1	0,07
15	Aumento de los costos de las materias primas y precios del combustible para el transporte marítimo.	0,04	1	0,04
16	Insuficiente desarrollo de la infraestructura extrahotelera	0,04	2	0,08
17	Inadecuado manejo del ecosistema costero: erosión de las playas y especies marinas	0,05	1	0,05
18	Riesgos ambientales: cambio climático, eventos meteorológicos extremos, condiciones climatológicas que imposibilitan el desarrollo de las actividades náuticas	0,05	1	0,05
Total		$\Sigma=1,00$		$\Sigma=2,77$

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Del Campo (2013).

Anexo 24 Estructura Organizativa de la Sucursal Marlin Guardalavaca



Fuente: Estrategia de desarrollo de la Sucursal Marlin Guardalavaca; Del Campo (2013).

Anexo 25

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Sucursal Marlin Guardalavaca

No.	Factores Internos	Ponderación	Calificación	Resultados ponderados
1	Imagen del destino	0,05	4	0,2
2	Relación calidad precio	0,07	3	0,21
3	Ubicación geográfica del destino por su posicionamiento en el litoral norte atlántico	0,05	3	0,15
4	Calificación y profesionalidad del personal	0,08	4	0,32
5	Disciplina laboral	0,07	4	0,28
6	Variadas ofertas de cursos con acreditación internacional	0,06	3	0,18
7	Experiencia acumulada y prestigio alcanzado en la prestación de los servicios	0,08	4	0,32
8	Amabilidad, cortesía del personal de servicio e interés de ayudar al cliente	0,07	4	0,28
9	Falta de nuevas inversiones en instalaciones y medios náuticos	0,06	1	0,06
10	Bajo nivel de disponibilidad técnica de las embarcaciones	0,07	1	0,07
11	Insuficiente cantidad de medios náuticos	0,05	1	0,05
12	Cartera de productos sin variación en las temporadas	0,05	1	0,05
13	Preparación idiomática del personal	0,05	2	0,1
14	Insuficiente promoción de los productos náuticos	0,07	2	0,14
15	Falta de mayor acciones en la gestión de venta	0,07	2	0,14
99999916	Insuficiente política de compensación ante quejas y reclamaciones de los clientes	0,05	2	0,1
Total		$\Sigma=1,00$		$\Sigma=2,65$

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de Del Campo (2013).

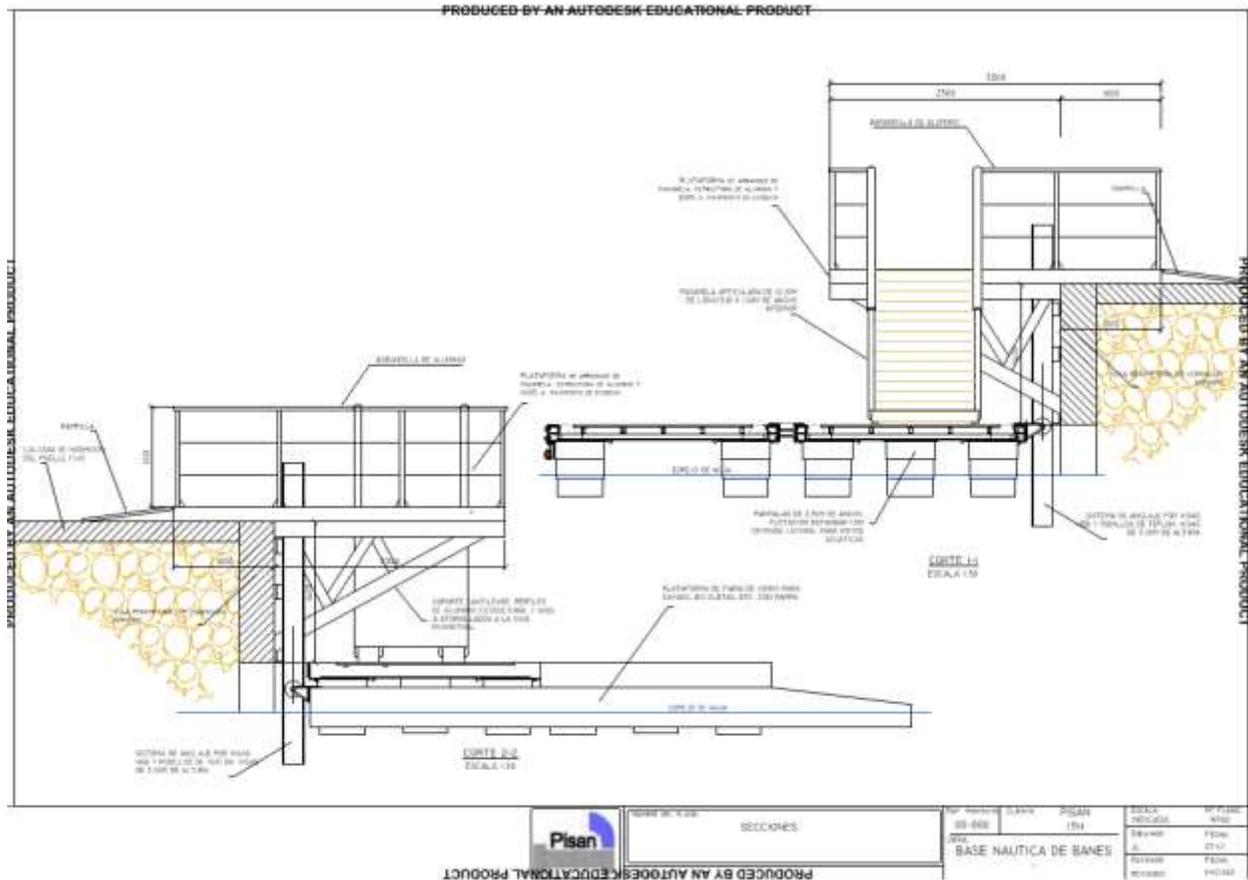
Anexo 26
Matriz Interna- Externa de la Sucursal Marlin Guardalavaca

Resultado total ponderado de la MEFI

	4,0	3,0	2,0	1,0
Resultado total ponderado de la MEFE	Alto	I	II	III
	Medio	IV		VI
	Bajo	VII	VIII	IX
	3,0	2,0	1,0	

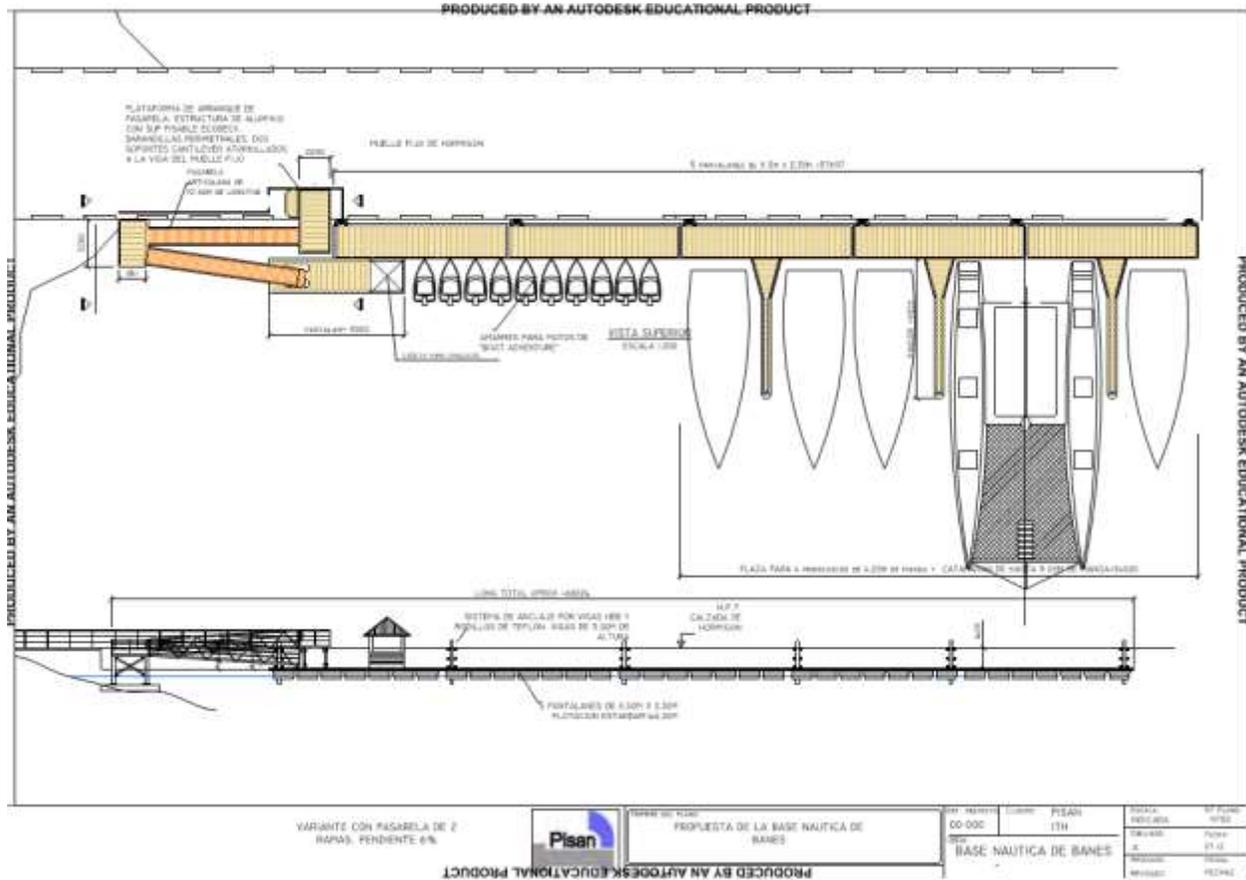
Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir de González (2012).

Anexo 2 Propuesta de atracadero en Bahía de Banes



Fuente: Propuesta para el Proyecto de la Base Náutica en Bahía de Banes, *Pisan Náutica S.A.*; Ing. Jaime Barriga Rodríguez (2014).

Anexo 2 (Continuación) Propuesta de atracadero en Bahía de Banes



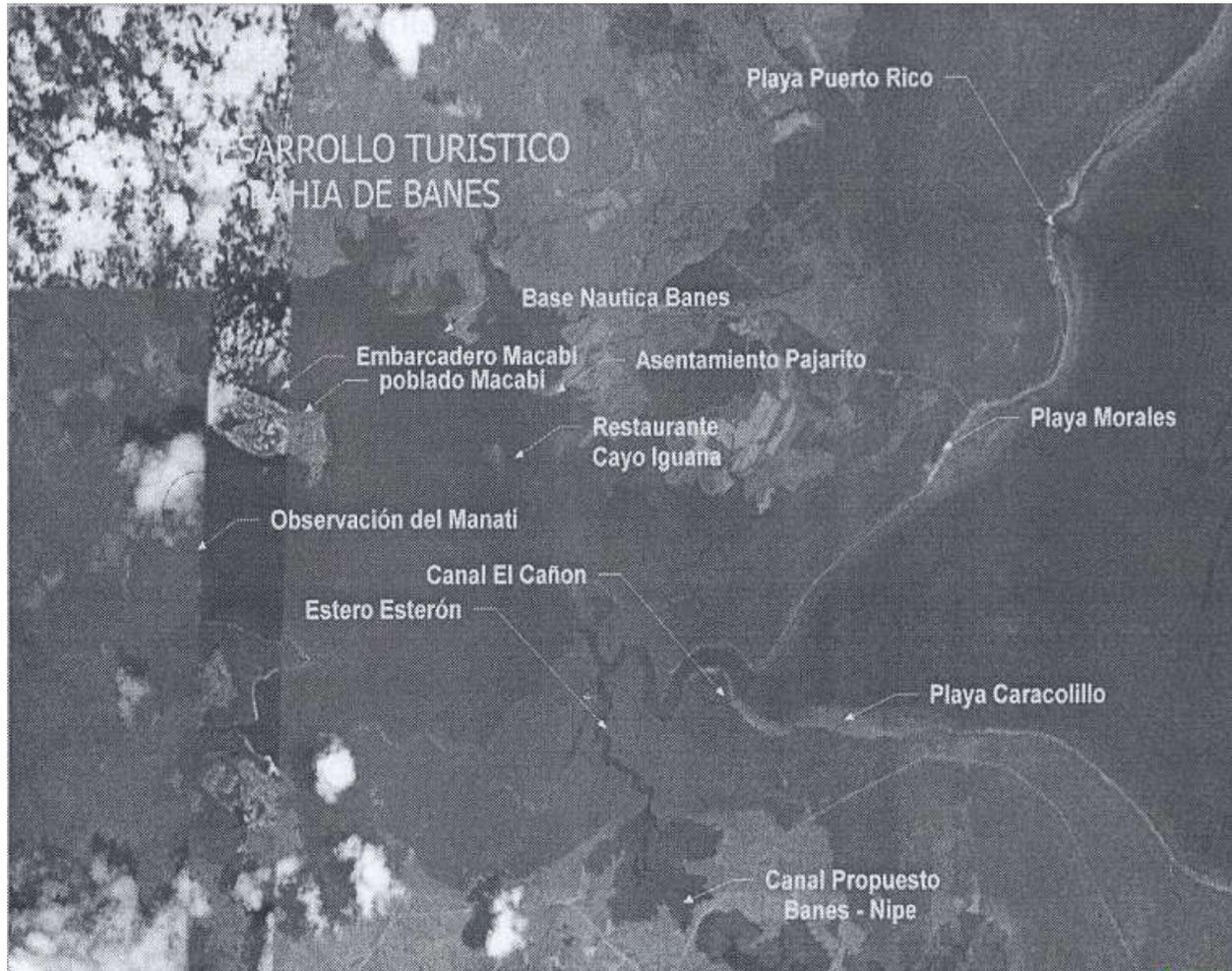
Fuente: Propuesta para el Proyecto de la Base Náutica en Bahía de Banes, *Pisan Náutica S.A.*; Ing. Jaime Barriga Rodríguez (2014).

Anexo 28
Muelle de hormigón presente en la Bahía de Banes



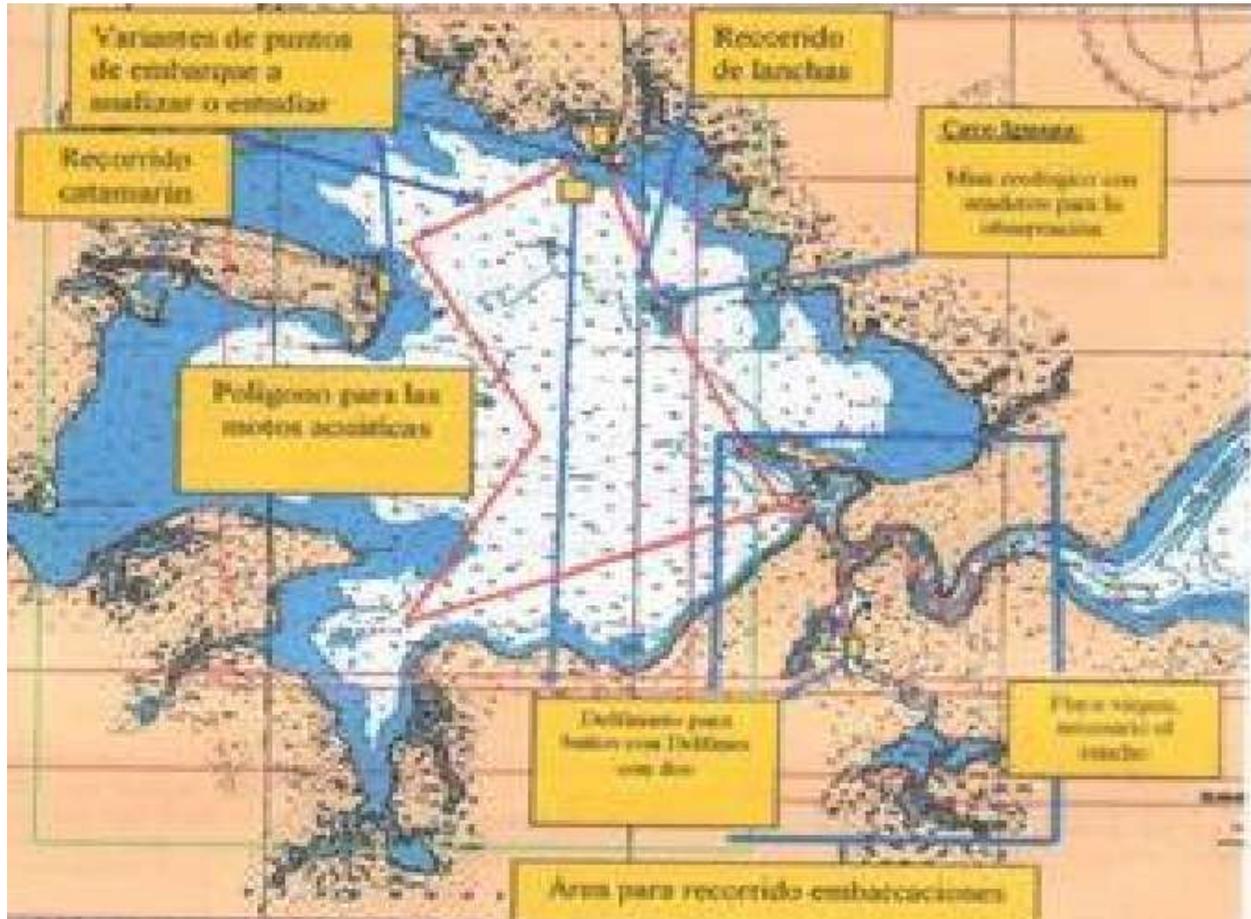
Fuente: Informe sobre la exploración de la Bahía de Banes. Dirección de la Sucursal Marlin Guardalavaca, 2010.

Anexo 29
Área de estudio



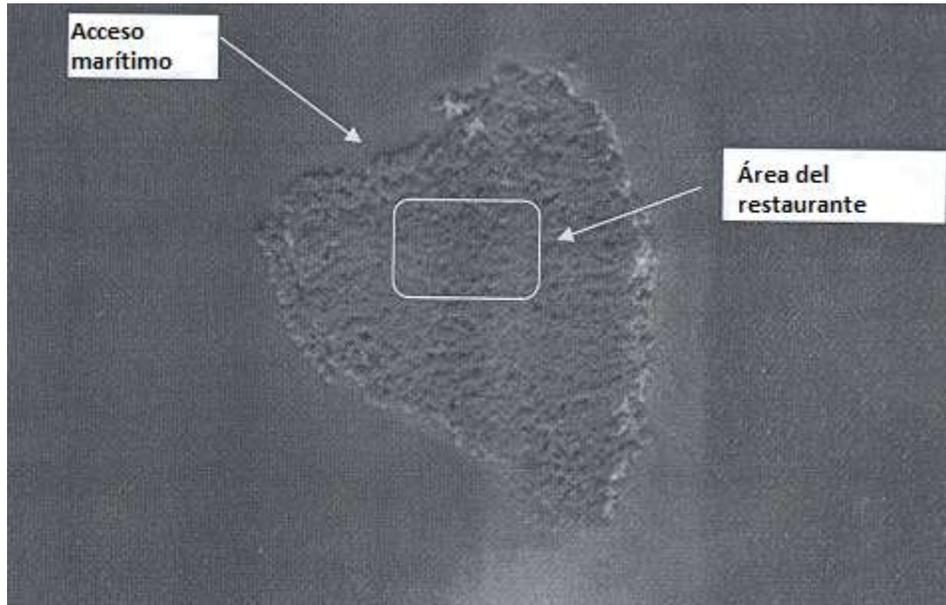
Fuente: Desarrollo Turístico Bahía de Banes; Julio del Campo, 2014.

Anexo 29 (Continuación)
Área de estudio



Fuente: Proyección de nuevos escenarios para la comercialización del producto Marlin en Holguín; Yamilia Morfe Tillán, 2009.

Anexo 30
Posición del restaurante a desarrollar por "Flora y Fauna" en Cayo Iguana



Fuente: Desarrollo Turístico Bahía de Banes; Julio del Campo, 2014.

Anexo 30 (Continuación)

Posición del restaurante a desarrollar por "Flora y Fauna" en Cayo Iguana



Fuente: Informe sobre la exploración de la Bahía de Banes. Dirección de la Sucursal Marlin Guardalavaca, 2010.

Anexo 31

Playa 1: Escenario para la degustación de frutas como parte del *RBA*



Fuente: Informe sobre la exploración de la Bahía de Banes. Dirección de la Sucursal Marlin Guardalavaca, 2010.

Anexo 32

Test de concepto de los productos turísticos náuticos en Bahía de Banes

Como parte de las acciones del Programa de Desarrollo de la Sucursal Marlin Guardalavaca en Bahía de Banes como Base Náutica, se diseñan los productos turísticos náuticos “*Renewed Boat Adventure (RBA)*” y “Pesca deportiva y recreativa”, para ello se ha decidido tomar como mercados metas al canadiense, inglés, alemán, holandés e italiano, asistido por las agencias de viajes que operan en el destino Holguín, pues:

Los mercados canadiense e inglés, constituyen mercados en crecimiento y se encuentran entre los que más opcionales náuticas compran, además muestran preferencias por los productos “Excursiones y paseos”.

Teniendo en cuenta los intereses antes mencionados de los mercados metas, se definió como idea del producto la siguiente:

Beneficio básico: disfrute de actividades náuticas en un entorno favorecido por las características propias de una bahía de bolsa, donde se apreciará una vegetación exuberante, playas vírgenes, especies endémicas y un ambiente paradisíaco.

Anexo 32 (Continuación)

Test de concepto de los productos turísticos náuticos en Bahía de Banes

Estimado especialista:

Por su experiencia y conocimientos relacionados con la presente investigación, Ud. ha sido seleccionado como experto, por ello le agradeceremos que a partir de la información ofrecida responda las preguntas expuestas.

Sus respuestas son de vital importancia para nuestro trabajo.

¡Gracias por su cooperación!

1) ¿Considera usted que la propuesta de producto turístico que aquí se presenta, satisface los intereses y preferencias de los mercados metas seleccionados?

___ Sí ___ No Fundamente su respuesta:

2) ¿Recomendaría usted a los turistas que representa, el disfrute de esta propuesta de producto que aquí se le ofrece?

___ Ciertamente ___ Probablemente ___ Probablemente no ___ Ciertamente no

3) Para mejorar el producto turístico que aquí se le ofrece, qué sugeriría:

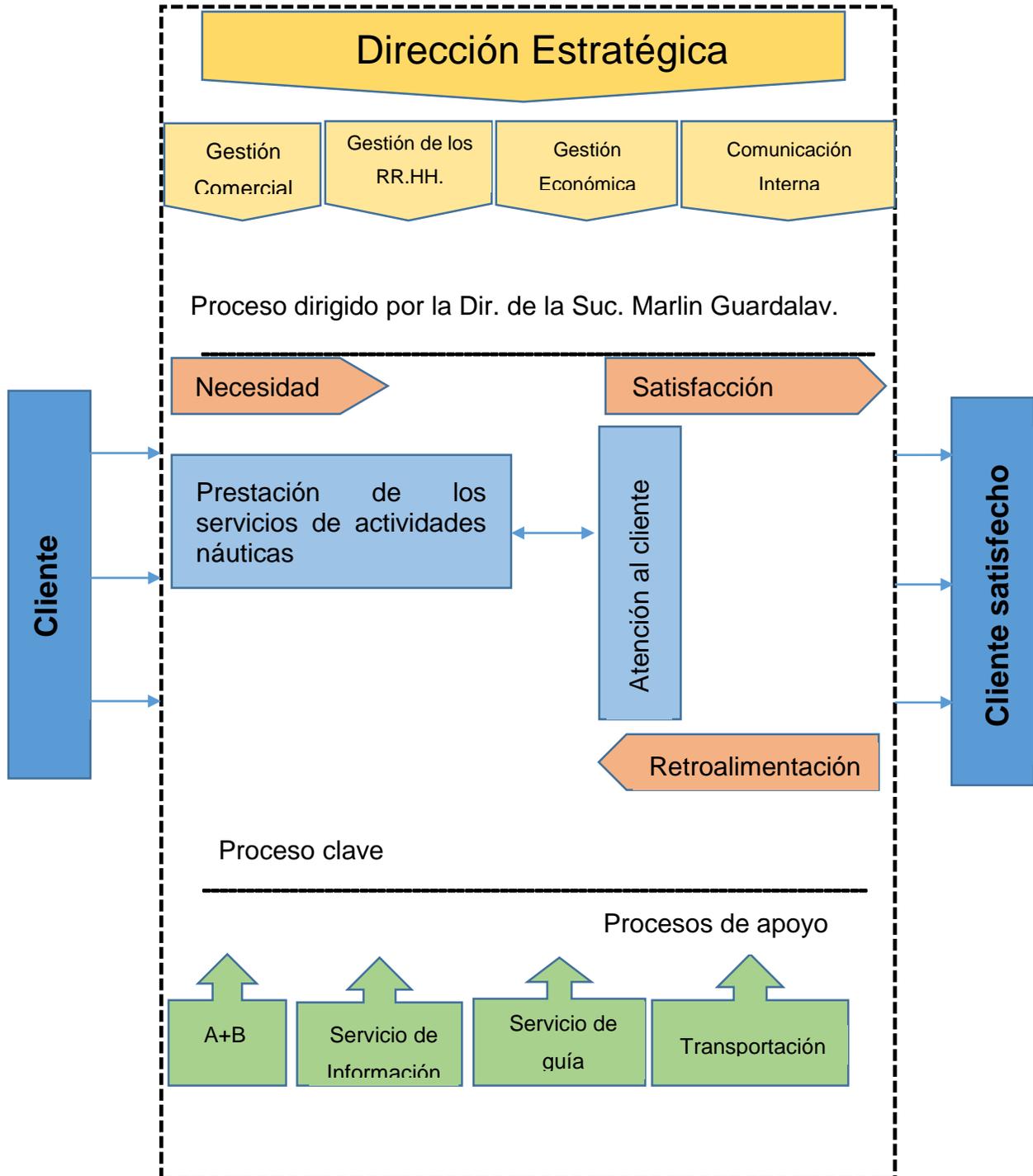
Datos del experto

Actividad que realiza: _____

Años de experiencia en la actividad que realiza: _____

Años de experiencia en la actividad turística: _____

Anexo 33
Mapa de Procesos de los productos propuestos



Anexo 34 Página web del Grupo Empresarial Marinas y Náuticas (GEMN) S.A. (Quiénes somos)



MARLIN
Nautica y Marinas

- Excursiones y paseos
- Buceo
- Pesca
- Vida Bordo
- Servicios de Marinas
- Destinos

Términos y condiciones
Código Morse
Sobre Cuba
Galería

Buscar:

Quiénes Somos

El **Grupo Empresarial de Marinas y Náuticas, Marlin S.A.**, fue oficialmente constituido en el mes de mayo de 2005; a partir de su fusión entre diferentes empresas del **Ministerio de Turismo de Cuba** especializadas en el desarrollo de la náutica recreativa.

Con una infraestructura que abarca el país y ambas costas, nuestras ofertas se dirigen hacia todos los públicos. Contamos con **Marinas Internacionales**, centros de buceo, bases náuticas desde donde se puede salir de pesca o excursión, así como puntos de playa en todo el litoral para practicar deportes náuticos. Todo ello con los requerimientos técnicos, de seguridad y de calidad necesarios.

Somos los organizadores de importantes torneos internacionales de pesca que se realizan en **Cuba** a cada año, entre ellos el **Ernest Hemingway**.

[Buceo] / [Pesca] / [Vida Bordo] / [Servicio para Marinas] / [Destinos]

~Contactos~Quiénes Somos~Términos y Condiciones~Noticias



LA HABANA CUBA
Directorio Turístico de Cuba
CUBA WEB
Torneo Internacional de la Pesca de la Aguja "Ernest Hemingway"
INTERNATIONAL QUALITY PROCOMPETITION
V Edition of Fishing Tournament
"Sancti Spiritus del Rey Big Game Trolling"
16 - 22 October 2014

Fuente: Tomado de www.nauticamarlin.com. Consultado en mayo de 2014.

Anexo 35
Página web del GEMN S.A. (Destinos)

MARLIN
Náutica y Marinas

Excursiones y paseos
Buceo
Pesca
Vida Bordo
Servicios de Marinas
Destinos

Términos y condiciones
Código Morse
Sobre Cuba
Galería

Buscar:
buscar...

Náutica y Marinas de Cuba, Destinos

<p>La Habana (Marina Hemingway y Tarará)</p> <p>Excursiones y Paseos Buceos Pesca Vida a Bordo Servicios para Marinas</p>	<p>Varadero</p> <p>Excursiones y Paseos Buceos Pesca Servicios para Marinas</p>	<p>Cienfuegos</p> <p>Excursiones y Paseos Buceos Pesca Vida a Bordo Servicios para Marinas</p>
<p>Jardines del Rey</p> <p>Excursiones y Paseos Buceos Pesca Vida a Bordo Servicios para Marinas</p>	<p>Trinidad</p> <p>Excursiones y Paseos Buceos Pesca Vida a Bordo Servicios para Marinas</p>	<p>Holguin</p> <p>Excursiones y Paseos Buceos Pesca</p>
<p>Santa Lucía</p> <p>Excursiones y Paseos Buceos Pesca</p>	<p>Santiago de Cuba</p> <p>Excursiones y Paseos Buceos Pesca Servicios para Marinas</p>	<p>Cayo Largo</p> <p>Buceos Pesca</p>

[Buceo] / [Pesca] / [Vida Bordo] / [Servicio para Marinas] / [Destinos]

-Contactos-¿Quiénes Somos?-Términos y Condiciones-Rótulos

Cuba

Fuente: Tomado de www.nauticamarlin.com. Consultado en mayo de 2014.

Anexo 36
Página web del GEMN S.A. (Pesca en Cuba)



MARLIN
Nautica y Marinas

Excursiones y paseos
Buceo
Pesca
Vida Bordo
Servicios de Marinas
Destinos

Términos y condiciones
Código Morse
Sobre Cuba
Galería

Buscar:
buscar...

English

Pesca en Cuba

Por su ubicación, **Cuba** resulta altamente atractiva para los **deportes náuticos** y muy especialmente la **pesca deportiva**. Las profundas cuencas y fosas del Mar Caribe, el Golfo de México y los estrechos de la Florida y las Bahamas le sirven de barreras ecológicas en la distribución y tránsito de muchos peces, al tiempo que grandes corrientes oceánicas le conectan con las rutas de las especies pelágicas y migratorias, que se unen a la rica ictiofauna de su plataforma insular.

En correspondencia con los tendencias internacionales de preservación de las especies y del medio ambiente, en nuestro país la pesca se realiza con el método "tag and release" (la presa se marca y luego se libera). Cada captura se mide y se fotografía, luego se estima el peso mediante la relación largo-peso tabulada para cada especie.

Lugares

- Marina Hemingway
- Marina Tarará
- Base Náutica Chapelín
- Cayo Guillermo
- Cayo Coco
- Cayo Paredón Grande
- Santa Lujá
- Guardalavaca**
- Marina Santiago de Cuba
- Marina Trinidad
- Marina Cienfuegos
- Jardines de la Reina
- Isla de la Juventud
- Cayo Largo del Sur

[Buceo] / [Pesca] / [Vida Bordo] / [Servicio para Marinas] / [Destinos]

-Contactos-¿Quiénes Somos?-Términos y Condiciones-Noticias

Cuba

Fuente: Tomado de www.nauticamarlin.com. Consultado en mayo de 2014.

Anexo 36 (Continuación)
Página web del GEMN S.A. (Pesca en Cuba, Guardalavaca. Reservas)



MARLIN
Náutica y Marinas

Excursiones y paseos
Buceo
Pesca
Vida Bordo
Servicios de Marinas
Destinos

Términos y condiciones
Código Morse
Sobre Cuba
Galería

Buscar:
bucar...

Cuba pesca. Guardalavaca

Base: Náutica Samá
Operador: Marlin Guardalavaca
Zona de pesca: Litoral de playa Guardalavaca, a una distancia de tres millas de la costa comprendida entre Bahía de Samá y Gibara.

PESCA ALTURA EXCLUSIVA

Tipo de embarcación: Embarcaciones de pesca (Yates) DC8, DC9.
Descripción: Jornada de 4 horas de pesca por el litoral hasta una distancia de 3 millas de puerto de refugio encontrará especies tales como Barracudas, Petos, Sierras, Agujas, etc.
Duración: 4 horas de muelle a muelle.
Hora Salida: S/M 8:00AM S/T 1:00PM.
Hora terminación: S/M 12:00M S/T 5:00PM.
Frecuencia: Diana.
Incluye: Transfer, avíos de pesca, carnada, tripulación, barra abierta y snack incluido.
Contactos:
Teléfono: 53 (24) 430413
E-mail: marlin@guard.gvc.tur.cu

PESCA ALTURA POR POSICIÓN

Tipo de embarcación: Embarcaciones de pesca (Yates) DC8, DC9.
Descripción: Jornada de 4 horas de pesca por el litoral hasta una distancia de 3 millas de puerto de refugio encontrará especies tales como Barracudas, Petos, Sierras, Agujas, etc.
Duración: 4 horas de muelle a muelle.
Hora Salida: S/M 8:00AM S/T 1:00PM.
Hora terminación: S/M 12:00M S/T 5:00PM.
Frecuencia: Diaria.
Incluye: Transfer, avíos de pesca, carnada, tripulación, barra abierta y snack incluido.
Contactos:
Teléfono: 53 (24) 430413
E-mail: marlin@guard.gvc.tur.cu

Reserva de Pesca

Fecha de entrada :
6 Jun 08

País
Cant Pax
Lugar Pesca
Seleccionar
Jornada
Nombre
Datos
Forma Pago
Correo Electrónico
Enviar

Lugares de Pesca
Seleccionar

[Buceo] [/Pesca] [/Vida Bordo] [/Servicio para Marinas] [/Destinos]

-Contactos- Quiénes Somos- Términos y Condiciones- Itinerarios



ITCUBA 2014
LA HABANA, CUBA
9-10 mayo

Directorio Turístico de Cuba

CUBA WEB

64 Tránsito

Promo para 2014
del 1 al 31 de 2014

14.9 millas **SOBRELARGO 2014**

V Edition of Fishing Tournament
"Islandes del Rey Big Game Trestling"
16 - 22 October 2014

Fuente: Tomado de www.nauticamarlin.com. Consultado en mayo de 2014.

Anexo 37 Anverso del documento entregado por el turoperador Thomas Cook



Welcome to Cuba

We hope you had an enjoyable flight and are now looking forward to an exciting week or two ahead on the beautiful island of Cuba. We would like to take this opportunity to provide you with some useful and important information to ensure that you fully maximise the overall enjoyment of your stay.

Our Welcome Meetings are an excellent opportunity for you to learn more about your chosen accommodation and resort. At the meeting, you will be provided with our 24-hour emergency hotline and will be referred to our Notice Board for full details of your representatives' duty times. Unfortunately, our representatives are unable to visit each and every property that we feature on a daily basis, therefore please refer to his or her duty times for further information, to ensure that you maximise every opportunity to speak with us.

If you have encountered any issues either pre-departure, during your flight or at any point throughout your holiday, please do not hesitate to contact your representatives immediately who will do their utmost to resolve the issue whilst you are in resort.

Your room/apartment

- American flat 2 pin plugs or European 2 round pin plugs are used here but adapters cannot be bought locally. We suggest you contact public relations to enquire if they can lend you an adapter. The voltage here is 220v, which is similar to the UK so your electrical items, such as hair dryers, will be as effective.
- The plumbing and electrical systems in the Caribbean are not as developed as what we are used to in the UK and this can mean that sometimes problems are experienced with the water and electricity supply. This does not normally last very long and the property staff always ensure that any inconvenience experienced as a result of this is kept to a minimum.
- Some properties have individual air conditioning allowing you to adjust the temperature. Centrally controlled air conditioning is operated at the discretion of the property management and is subject to local weather conditions.

Your accommodation/resort

- Health and safety standards differ in Cuba to those in the UK and we would recommend that local facilities be used with caution. General standards can also differ and the rating of your accommodation is reflective of the standards in Cuba.
- Cuba differs from other Caribbean destinations and standards may also differ due to the Cuban way of life.
- As we do not have exclusive use of all the properties featured in our brochure, it is possible that there may be guests of mixed age groups and guests from other countries in residence.
- You may notice that the mannerisms of the local people and the way they speak is different to what you are used to, whilst they may come across as being abrupt they do not mean to cause any offence.
- It is common practice for hotels here in Cuba to supplement their income from overseas customers by welcoming Cuban guests.
- We advise you to not drink the tap water due to the high mineral content. Bottled and filtered water is available for consumption from your hotel bar or shop. Please drink plenty of water at all times to avoid dehydration.
- The type of food and preparation methods are very much influenced by the local culture, this gives you the perfect opportunity to experience Cuban cuisine. Due to trade restrictions in Cuba, it is difficult to get certain foods imported and food selection is, therefore, often dictated by what is available locally.
- The trade restrictions also mean that on occasions drinks may run out until more can be imported to the country. Local drinks are therefore more widely available.
- Insects such as ants, cockroaches and mosquitoes are very common as they enjoy the humid climate and their presence does not mean that your accommodation is dirty or unhygienic.
- It is relatively common to suffer with gastric illness when traveling abroad and being exposed to a different environment. In order to reduce the possibility of being ill, we recommend that you avoid eating undercooked food, avoid ice in your drinks, reduce your exposure to the sun and ensure that you keep well hydrated with bottled water.
- To call the UK the telephone code is TTS 44 followed by the area code but missing off the first zero. Telephone calls are expensive, about 5 CUC (approx £3) per minute to call the UK.
- Any bank/credit card associated with America will not work in Cuba e.g. MBNA, Capital One, AMEX. Please also note that as the Cuban Peso (CUC) is a closed currency, card transactions must be converted into US Dollars at the local exchange rate.
- Although not compulsory, it is customary to tip. Generally bellboys are tipped \$1CUC and 1-3CUC is customary in restaurants.
- Cuba can be affected by tropical storms and hurricanes and hurricane season is said to be between June and October.

Your departure

- Most airlines now operate a zero tolerance approach to excess baggage. Therefore, even if you were not charged at your UK departure airport, if you exceed the allowance stated on your tickets it is likely you will be charged when checking in for your return flight. Airlines usually charge between £15 and £20 per kilo over your allocated allowance.
- Please put 25 CUC per person to one side at the start of your holiday ready for your departure tax on the way home.
- Flight delays are an unfortunate part of air travel and are something, which we cannot control. Please be assured that every effort is made to keep delays to a minimum and refreshments will be provided where necessary.

Finally, may we take this opportunity to wish you an excellent holiday! Should you require clarification on any of the above points, please do not hesitate to contact your representative.

Let's go!

Fuente: Archivos del Dpto. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca, 2014.

Anexo 38

Reverso del documento entregado por el turoperador Thomas Cook en la actual temporada turística



Fuente: Archivos del Dpto. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca, 2014.

Anexo 39 (Continuación)
Ficha de Costo "Renewed Boat Adventure"

pax	lanchas	gasto total	ingreso	utilidad	cxpeso	cxpeso cuc
1	1	236,038783	44,25	-191,788783	5,33420979	2,7104372
2	1	237,338783	88,5	-148,838783	2,68179416	1,36990787
3	2	251,688783	132,75	-118,938783	1,8959607	1,02136984
4	2	252,988783	177	-75,9887832	1,42931516	0,77337201
5	3	267,338783	221,25	-46,0887832	1,20831088	0,68355637
6	3	277,638783	265,5	-12,1387832	1,04572046	0,60842503
7	4	291,988783	309,75	17,7612168	0,94265951	0,56783485
8	4	293,288783	354	60,7112168	0,82849939	0,50052781
9	5	307,638783	398,25	90,6112168	0,77247654	0,48094626
10	5	308,938783	442,5	133,561217	0,69816674	0,43578948
11	6	346,288783	486,75	140,461217	0,71143047	0,47290569
12	6	347,588783	531	183,411217	0,65459281	0,4359451
13	7	361,938783	575,25	213,311217	0,62918519	0,42735653
14	7	363,238783	619,5	256,261217	0,58634186	0,39892953
15	8	413,588783	663,75	250,161217	0,62310928	0,44819111
16	8	414,888783	663,75	248,861217	0,62506785	0,45014967
17	9	429,238783	708	278,761217	0,60626947	0,44228368
18	9	430,538783	752,25	321,711217	0,57233471	0,41799514
19	10	444,888783	796,5	351,611217	0,55855466	0,41278951
20	10	446,188783	840,75	394,561217	0,53070328	0,39260999
21	11	460,538783	885	424,461217	0,52038281	0,38919418
22	11	461,838783	929,25	467,411217	0,49700165	0,3720601
23	12	476,188783	973,5	497,311217	0,48915129	0,3698889
24	12	477,488783	1017,75	540,261217	0,46916117	0,3550841
25	13	509,838783	1062	552,161217	0,48007418	0,37075033
26	13	511,138783	1106,25	595,111217	0,46204636	0,35709545
27	14	525,488783	1150,5	625,011217	0,45674818	0,35583385
28	14	526,788783	1194,75	667,961217	0,44091968	0,34374291
29	15	541,138783	1239	697,861217	0,43675447	0,3430483
30	15	542,438783	1283,25	740,811217	0,42270702	0,3322321
31	16	556,788783	1327,5	770,711217	0,41942658	0,33196749
32	16	558,088783	1371,75	813,661217	0,40684438	0,32220656
33	17	572,438783	1371,75	799,311217	0,41730547	0,33266765
34	17	573,738783	1416	842,261217	0,40518276	0,32318986
35	18	625,088783	1460,25	835,161217	0,4280697	0,34856144
36	18	626,388783	1504,5	878,111217	0,41634349	0,33917371
37	19	640,738783	1548,75	908,011217	0,4137135	0,33874857
38	19	642,038783	1593	950,961217	0,40303753	0,33015496

39	20	656,388783	1637,25	980,861217	0,40090932	0,32999655
40	20	657,688783	1681,5	1023,81122	0,39113219	0,32208555
41	21	672,038783	1725,75	1053,71122	0,38941839	0,32214217
42	21	673,338783	1770	1096,66122	0,38041739	0,31482308
43	22	687,688783	1814,25	1126,56122	0,37904852	0,31505407
44	22	688,988783	1858,5	1169,51122	0,37072305	0,30825227
45	23	799,338783	1902,75	1103,41122	0,42009659	0,35907862
46	23	800,638783	1902,75	1102,11122	0,42077981	0,35976184
47	24	814,988783	1947	1132,01122	0,41858695	0,35895575
48	24	816,288783	1991,25	1174,96122	0,40993787	0,35163181
49	25	830,638783	2035,5	1204,86122	0,40807604	0,35103751
50	25	840,938783	2079,75	1238,81122	0,40434609	0,34852114
51	26	855,288783	2124	1268,71122	0,40267833	0,34801641
52	26	856,588783	2168,25	1311,66122	0,39505997	0,34151359
53	27	870,938783	2212,5	1341,56122	0,39364465	0,3411692
54	27	872,238783	2256,75	1384,51122	0,38650217	0,33505565
55	28	909,588783	2301	1391,41122	0,39530151	0,34484435
56	28	910,888783	2345,25	1434,36122	0,38839731	0,33889216

Fuente: Elaborado conjuntamente con el Dpto. de Economía y el Dpto. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca

Anexo 39 (Continuación)
Ficha de Costo "Pesca Exclusiva"

Pesca Exclusiva			1-5	6-10
precio público		490		
Gasto por pax				
Mat y Materiales	70	2,3	2,3	2,3
Comisión Agencia		122,5		
total		124,833333		
Gasto Fijos			cuc	
Com+Lub		42,06	42,06	42,06
Comb	40	40		
lubricantes	2,060	2,06		
Depreciación	644,60	21,49	21,49	21,49
salarios	890,40	48,19	48,19	48,19
0,0909	80,94			
0,14	135,99			
0,15	145,70			
gasto de salario		48,19		
10 cuc	2	0,77	0,77	0,77
pasaje	1,24	2,48	2,48	2,48
alimentación trip	1,55	3,1	3,1	3,1
Ropa y Calzado	6,3	0,04	0,04	0,04
Energía				
total		120,46	120,46	120,46
Gasto Variables		3		
Alim Guía y Chofer				
Transfer			96	105
gastos en mn		69,68		69,68

Anexo 39 (Continuación)
Ficha de Costo "Pesca Exclusiva"

Pax	gasto total	ingreso	utilidad	cxpeso	cxpeso cuc
1	219,46	367,5	148,04	0,60	0,41
2	222,46	367,5	145,04	0,61	0,42
3	225,46	367,5	142,04	0,61	0,42
4	228,46	367,5	139,04	0,62	0,43
5	231,46	367,5	136,04	0,63	0,44
6	243,46	367,5	124,04	0,66	0,47
7	246,46	387,5	141,04	0,64	0,46
8	249,46	407,5	158,04	0,61	0,44
9	252,46	427,5	175,04	0,59	0,43
10	255,46	447,5	192,04	0,57	0,42

Fuente: Elaborado conjuntamente con el Dpto. de Economía y el Dpto. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca.

Anexo 39 (Continuación)
Ficha de Costo "Pesca por Posición"

Pesca por posición			1a5	6a10	11a14	15a18
precio público		87				
Gasto por pax						
Mat y Materiales	70	2,33333333	2,33333333	2,33333333	2,33333333	2,33333333
Comisión Agencia		21,75				
total		24,0833333				
Gasto Fijos			cuc			
Com+Lub		42	42	42	42	42
Comb	40	40				
lubricantes	2	2				
Depreciación	644,60	21,49	21,49	21,49	21,49	21,49
salarios	890	48,17	48,17	48,17	48,17	48,17
0,0909	80,901					
0,14	135,92614					
0,15	145,63515					
gasto de salario	48,17					
10 cuc	2	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
pasaje	1,24	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48
alimentación trip	1,55	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
Ropa y Calzado	6,3	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Energía						
total		76,05	76,05	76,05	76,05	76,05
Gasto Variables		3				
Alim Guía y Chofer		1A5	6A10	11A14	15A20	
Transfer			96	105	128	164
gastos en mn		69,66				

Pax	gasto total	ingreso	utilidad	cxpeso	cxpeso cuc
1	184,05	65,25	-118,80	2,82	1,75
2	187,05	130,50	-56,55	1,43	0,90
3	190,05	195,75	5,70	0,97	0,62
4	193,05	261,00	67,95	0,74	0,47
5	196,05	326,25	130,20	0,60	0,39
6	222,05	346,25	124,20	0,64	0,44
7	225,05	366,25	141,20	0,61	0,42
8	228,05	386,25	158,20	0,59	0,41
9	231,05	406,25	175,20	0,57	0,40
10	234,05	426,25	192,20	0,55	0,39

Fuente: Elaborado conjuntamente con el Dpto. de Economía y el Dpto. Comercial de la Sucursal Marlin Guardalavaca.

Anexo 40

Impactos ambientales que causarían los productos propuestos

Actividad	Aspecto asociado	Impacto ambiental	Carácter del Impacto	Valoración del Impacto
Transportación de los clientes	Consumo de electricidad por recargas de baterías y luminarias	Reducción de la disponibilidad del recurso energético (petróleo)	Negativo	Moderado
	Consumo de agua tratada para baterías	Reducción de la disponibilidad del recurso natural (agua)	Negativo	Bajo
	Consumo de agua en el lavado de los diferentes medios de transporte	Reducción de la disponibilidad del recurso natural (agua)	Negativo	Moderado
		Manejo de productos químicos (tóxicos)	Negativo	Moderado
	Consumo de grasas	Reducción de la disponibilidad de recurso natural (hidrocarburos)	Negativo	Moderado
	Consumo de piezas de repuesto	Reducción de la disponibilidad del recurso natural (minerales e hidrocarburos) y para la industria sideromecánica	Negativo	Moderado
Servicio de recreo y ocio para el cliente	Consumo de energía, agua y materias primas	Agotamiento de recursos naturales (energía, agua)	Negativo	Moderado
	Uso de playas y Bahía	Agotamiento de los recursos naturales playas y Bahía	Negativo	Moderado
	Generación de residuos sólidos	Contaminación de las agua y del suelo	Negativo	Moderado
	Generación de ruidos	Daños a la salud humana y animal	Negativo	Moderado
Elaboración de alimentos en cocinas	Consumo de electricidad por luminarias, cocinas, hornos, cafetera y refrigeradores	Emisión de CO2 y reducción de la disponibilidad del recurso energético (petróleo) en la generación	Negativo	Moderado
	Consumo de agua	Reducción de la disponibilidad del recurso natural agua	Negativo	Moderado
	Consumo de gas licuado	Reducción de la disponibilidad del recurso natural energético (petróleo)	Negativo	Moderado
	Consumo de materias primas y productos	Reducción de la disponibilidad de recursos y producciones agropecuarias para su transformación en la industria alimenticia	Negativo	Moderado

		Contaminación del agua, aire y suelo	Negativo	Moderado
	Generación de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos	Proliferación de vectores	Negativo	Moderado
		Deterioro de las condiciones higiénico-sanitarias de la instalación	Negativo	Moderado
		Utilización del equipamiento	Depreciación del equipamiento por uso y roturas	Negativo
	Emisión de gases (cocinas de gas licuado) por escapes o no cierre de válvulas	Contaminación del aire	Negativo	Moderado
		Afectaciones a la salud	Negativo	Moderado
	Generación de residuos líquidos provenientes de limpieza y lavado de equipos y utensilios	Reducción de la disponibilidad del recurso natural agua	Negativo	Moderado
		Deterioro de las condiciones higiénico-sanitarias de la instalación	Negativo	Moderado
	Servicio de almuerzo	Consumo de productos (helados y sodería)	Generación de residuos sólidos	Negativo
Consumo de agua y materias primas		Agotamiento de la disponibilidad del recurso agua	Negativo	Moderado
Lavado de vajilla		Manejo de productos químicos (tóxicos)	Negativo	Moderado
		Generación de residuos sólidos inorgánicos	Negativo	Moderado
Conservación de los alimentos		Agotamiento de recursos naturales (energía, agua)	Negativo	Bajo
Reparaciones y mantenimiento de inmuebles y equipos	Uso de materias primas y materiales e insumos	Generación de residuos sólidos, gasto de recursos y energía	Negativo	Bajo
	Consumo energético	Agotamiento de recursos naturales (petróleo)	Negativo	Bajo
Cumplimiento del programa de control de	Utilización de insecticidas	Contaminación del suelo y el agua por derrames e inadecuado manejo y disposición de productos químicos	Negativo	Bajo

vectores y erradicación de infecciones		Daños a la salud humana	Negativo	Bajo
--	--	-------------------------	----------	------

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir Palao *et al.* (2012).

Anexo 36

Indicadores para la evaluación por etapas y el control final de los productos

Etapa	VARIABLES
Etapa 2: Determinación de las oportunidades existentes para el desarrollo de nuevos productos turísticos	Var. 1 Mercado meta con interés, posibilidad y disposición para obtener el producto turístico
	Var. 2 Nivel de atractividad de los recursos turísticos existentes en la zona objeto de estudio
	Var. 3 Posibilidad de desarrollar un nuevo producto en relación a la oferta existente y a la posición frente a la competencia
Etapa 3: Estructuración del producto turístico	Var. 4 Calidad de los recursos, atractivos a visitar y de las actividades propuestas en el producto
	Var. 5 Carácter diferenciador del producto
	Var. 6 Existencia de imágenes necesarias en el producto
	Var. 7 Presencia de servicios secundarios para desarrollar el producto
Etapa 4: Proceso de prestación del producto turístico	Var. 8 Existencia de medios de transporte y vías de acceso necesarios y en buen estado
	Var. 9 Capacidad de la infraestructura existente
	Var. 10 Identificación del equipamiento necesario para la prestación del servicio
Etapa 5: Proceso de comercialización	Var. 11 Posicionamiento del producto
	Var. 12 Existencia del producto en suficientes canales de distribución
	Var. 13 Posibilidad de que la comunicación comercial y la promoción den a conocer el producto y motiven su compra
	Var. 14 Estrategia utilizada para fijar el precio
	Var. 15 Relación Precio-Calidad del producto
Etapa 6: Análisis de la viabilidad económica y medioambiental	Var. 16 Obtención de utilidades
	Var. 17 Posibilidad de compensación de inversiones realizadas
	Var. 18 Viabilidad medioambiental
Etapa 7: Implementación	Var. 19 Planificación de acciones de mejora para la implementación adecuada del producto turístico
	Var. 20 Posibilidad de que el lanzamiento y desarrollo del producto contribuya a diversificar la oferta del municipio turístico

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir Palao *et al.* (2012).

Anexo 42

Método de evaluación de los productos propuestos en la Bahía de Banes

Var.\Expert.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Suma	Media	Peso	M*P
Var.1	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	44	4	0,05	0,2
Var.2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	0,06	0,3
Var.3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	50	4,54545455	0,04	0,18181818
Var.4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	54	4,90909091	0,06	0,29454545
Var.5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	49	4,45454546	0,06	0,26727273
Var.6	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	51	4,63636364	0,04	0,18545455
Var.7	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	3	40	3,63636364	0,06	0,21818182
Var.8	5	4	4	5	3	3	4	5	4	5	5	47	4,27272727	0,05	0,21363636
Var.9	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	36	3,27272727	0,06	0,19636364
Var.10	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	54	4,90909091	0,06	0,29454545
Var.11	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	52	4,72727273	0,05	0,23636364
Var.12	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	54	4,90909091	0,04	0,19636364
Var.13	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	52	4,72727273	0,04	0,18909091
Var.14	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	49	4,45454546	0,04	0,17818182
Var.15	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	51	4,63636364	0,05	0,23181818
Var.16	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	53	4,81818182	0,04	0,19272727
Var.17	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	49	4,45454546	0,05	0,22272727
Var.18	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	50	4,54545455	0,06	0,27272727
Var.19	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	51	4,63636364	0,05	0,23181818
Var.20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	0,04	0,2
Total												996		1	4,5036363

Fuente: Elaborado en Microsoft Office 2013 a partir Palao *et al.* (2012).

Índice de Evaluación del Diseño del Producto (IEDP)

IEDP \approx 4,5

Escala de evaluación

5 - 4.5 - excelente

4.5 - 4 - muy bien

4 - 3.5 - bien

3.5 - 3 - regular

Menos de 3 - mal