

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“OSCAR LUCERO MOYA”**

**“GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO”
Estudio de casos**

Autores: Ms.C. Mirna Lázara González Velázquez (Universidad de Holguín)

Ms.C. José Enrique Rodrigo Ricardo (Universidad de Holguín)

Ms.C. María Elizabeth Fonseca Romero (Universidad de Holguín)

Currículo científico

MIRNA LÁZARA GONZÁLEZ VELÁZQUEZ: Master en Dirección. Licenciada en Economía Política. Profesora Auxiliar. Ha participado en consultorías y trabajos científicos en diferentes entidades del territorio. Ha participado en diferentes eventos nacionales e internacionales. Posee publicaciones en revistas nacionales y extranjeras. Ha participado como miembro del claustro de maestrías internacionales. E-mail: mglez@fe.uho.edu.cu

JOSE RODRIGO RICARDO: Master en dirección, graduado de Economía del Trabajo en Ucrania. Profesor Auxiliar. Sus intereses se centran en el área de la Administración, en el diseño organizacional y la dirección estratégica. Ha participado en diferentes consultorías y trabajos científico-técnicos. Ha participado como miembro del claustro de maestrías internacionales. Es miembro del Consejo Científico y el Consejo de Dirección de la Universidad. E-mail: jrodrigo@fe.uho.edu.cu y jrodrigoricardo58@yahoo.es

MARÍA ELIZABETH FONSECA ROMERO: Master en Dirección. Licenciada en Psicología y Pedagogía. Profesora Asistente del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín. Ha participado en consultorías y trabajos científicos en diferentes entidades del territorio. Ha participado en eventos internacionales y nacionales y posee publicaciones en revistas planas y electrónicas. Sus investigaciones fundamentales se centran en el estudio de la Administración, el Comportamiento Organizacional y la determinación de las necesidades de formación y desarrollo. E-mail: efonseca@fe.uho.edu.cu

Índice

- **Síntesis curricular de los autores**
- **Introducción**
- **Caso Casa del Habano “El Puro”**
- **Caso Destino Turístico Holguín**
- **Caso Salón 1720**
- **Caso Mercado Canadiense**
- **Bibliografía**

Introducción

Este libro constituye un texto docente de apoyo al curso “Gestión Estratégica del Turismo”, impartido por el Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín y la ESADE Business School de la Universidad Ramón Llull de Barcelona a través de un proyecto de cooperación interuniversitaria instituido, auspiciado y financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Para el desarrollo del curso se usó como método fundamental el análisis y la discusión de casos que se elaboraron para estos efectos, teniendo en cuenta que los métodos activos de enseñanza profesional son las formas y procedimientos que sitúan al alumno en una posición activa, al incrementar su participación en el proceso pedagógico profesional, y ofrecerle a través de esa participación activa, las vías para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de hábitos y habilidades generalizadoras, que los capaciten para enfrentar exitosamente futuras problemáticas en el campo profesional para el cual se preparan, y para solucionar los proyectos y tareas planteadas por el docente. ((Diccionario Enciclopédico en Ciencias de la Educación, edición El Salvador, Pág. 253).

El método de estudio de casos es uno de los más generalizados, su esencia consiste en mostrar una situación conflictiva y compleja en el marco de una organización concreta, que debe ser analizada en el grupo de forma que se encuentren alternativas de solución.

El estudio de casos se ha ido utilizando como método de enseñanza y aprendizaje con gran aceptación en los cursos de Administración y Gestión de las Organizaciones que se han ido desarrollando en el Centro de Estudios de Gestión Empresarial, sin embargo se ha adolecido de ejemplos que reflejen la realidad cubana, por lo que la propuesta que se hace en este libro suple esta insuficiencia.

Caso Casa del Habano “El Puro”

El Grupo Empresarial Comercial Caracol se fundó en noviembre del 2004 como resultado de la unión de dos cadenas de tiendas, Caracol y Universo - ambas pertenecientes al Ministerio del Turismo- y con un mismo objeto social: realizar ventas minoristas dirigidas al sector turístico.

El Grupo Empresarial lo integran 19 sucursales en todo el país y su casa matriz está ubicada en la ciudad de La Habana. La sucursal Tunas abarca los territorios municipales de Puerto Padre, Manatí y Tunas y su dirección territorial se encuentra en la calle Capdevila No 214 e/ Vicente Aguilera y Gonzalo de Quesada. La estructura organizativa de la sucursal se muestra en el anexo 1.

El objeto social de la sucursal

- Operar y desarrollar redes de tiendas para la venta minorista de mercancías incluyendo la venta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos cubanos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior
- Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta
- Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaria a la actividad en tiendas especializadas
- Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista
- Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran su sistema mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles
- Comercializar de forma mayorista productos de lento o nulo movimiento en moneda nacional
- Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos cubanos convertibles a través de las unidades de FOTOCLUB, así como efectuar la venta minorista en pesos cubanos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de éstos.

La **misión** del grupo empresarial es satisfacer las necesidades de los clientes ofertando productos cubanos e importados genuinos y de reconocida calidad a través de una red de tiendas de amplia experiencia comercial y un servicio esmerado, en un magnífico ambiente y confort.

Y la **visión** es ser la cadena de tiendas preferida por los clientes que buscan satisfacer plenamente sus necesidades ofertando productos de excelencia y marcas de reconocido prestigio internacional, con un colectivo ético de alta profesionalidad, incrementando las operaciones en Cuba y en el extranjero para aumentar el aporte a la sociedad.

Su línea de negocio está dirigida a la venta minorista de mercancías a través de una red de tiendas que conforman las unidades empresariales de base:

- Cobarrubias
- Aeropuerto
- Centro Ciudad
- Plaza de la Marqueta
- Hotel Las Tunas

Caracterización de la tienda Casa del Habano “El Puro”

La tienda Casa de Habanos El Puro ubicada en el polo turístico Cobarrubias y perteneciente al grupo empresarial Caracol, Sucursal Tunas, es una tienda especializada en la venta y promoción de tabacos cubanos y estantería relacionada con el tema del Habano y dirigida fundamentalmente al turismo internacional.

En la misma se ofertan servicios de venta de café, ron por tragos y show de demostración de elaboración manufacturada de Habanos. Cuenta con un salón de fumadores para la degustación de tabacos y un humidor para el almacenamiento y la conservación adecuada del producto, condiciones que hacen del Puro merecedor de la distinción "Casa de Habanos".

Las Casas del Habano se distinguen en el mundo por poseer un servicio de excelencia en lo que concierne a un producto que representa nacionalidad, cultura, historia y demasiadas definiciones en un mundo, en que Cuba ha sabido diferenciar y defender al Habano como único.

"El Puro, tienda del grupo empresarial Caracol S.A. especializada en la conservación, promoción y la venta al detalle de los habanos, accesorios y artículos del fumador, así como otros productos relacionados con el arte de fumar.

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante una prestación eficaz y eficiente del servicio de un producto Habano que se caracteriza por su exclusividad y alta calidad.

Visión: La tienda "El Puro" es la preferida por los clientes de habanos del polo turístico tunero y es reconocida internacionalmente como una tienda de excelencia.

El personal de esta tienda está capacitado profesionalmente y posee una alta cultura tabacalera adquirida a través de los cursos impartidos por los especialistas en ventas al detalle de habanos, además de dominar dos idiomas, fundamental habilidad en este tipo de establecimiento enfocado al turismo internacional.

Principal proveedor: Habanos S.A., ICT, Cuba Ron.

Principales clientes: Clientes que visitan el polo turístico Cobarrubias de diferentes nacionalidades, tales como Canadá, Alemania, Inglaterra, Italia, Holanda, Francia.

Principales competidores:

- Punto de ventas de tabacos La Mariposa y Tiendas Gaviotas.

Composición de los recursos humanos:

Tiene una plantilla de 4 trabajadores, estos son 2 dependientas comerciales, 1 jefe de piso y 1 torcedor que es el que realiza promoción del tabaco a través de la elaboración manufacturada del mismo, en el momento en el que el cliente lo solicite.

En la composición 1 trabajador es universitario, 1 es técnico medio y las 2 dependientas son obreras calificadas avaladas por cursos que han recibido por FORMATUR, que es la entidad aprobada para capacitar este personal.

Análisis de la situación de la tienda

La revisión de la documentación que se tiene sobre la planificación estratégica tanto de la Sucursal Tiendas Caracol Tunas como de la tienda Casa del Habano El Puro, donde están definidos la misión, visión y objetivos fundamentales de la misma hasta el año 2010, permitió conocer que la Sucursal tiene como objetivo estratégico fundamental para el año 2010 alcanzar niveles de ingreso por \$ 4 299 750 millones de cuc.

La Casa del habano "El Puro" tiene como objetivo crecer en un 2% en el 2010, lo que implica alcanzar niveles de venta por valores de 405 773,34 miles de pesos.

Análisis histórico

Tabla 1. Ingresos de la tienda Casa de Habanos El Puro

INDICADORES	UM	PRESUP.	REAL	% CUMPLIM	ABSOLUTA
INGRESO 2006	MUSD	407589	452669	111.1	45080
INGRESO 2007	MUSD	411409	420111	102.1	8702
INGRESO 2008	MUSD	400 111	397817	99.4	-2294

Como se puede observar en la tabla anterior, los indicadores al ser comparados experimentan un decrecimiento sostenido durante los años 2007 y fundamentalmente en el 2008 determinado básicamente por los factores siguientes:

- Decrecimiento del turismo en el polo turístico Cobarrubias
- Inestabilidad en los abastecimientos en las unidades básicas de ventas.
- Regulaciones bancarias que restringen las compras por parte de la sucursal.
- Nuevos índices aplicados a las ventas realizadas por tarjetas de créditos internacionales.
- La acción de la competencia que actúa con precios mas accesibles, además el pobre nivel adquisitivo de los clientes que vienen por paquetes incluidos y a veces traen justo lo que van a gastar.
- Los fenómenos naturales ocurridos durante el pasado año, trajeron consigo que la tienda se mantuviese cerrada por dos meses consecutivos.

Tabla 2 Participación de las ventas de la tienda en las ventas totales de la sucursal

		EMPRESA	TIENDA	%
	USD	REAL	REAL	REPRESENTATIVO
2006		4 000 000,	452 669	11.31
2007		3 999 009,	420 111	10.50

2008		3 533 298,	397 817	11.26
------	--	------------	---------	-------

Como se puede observar de la tabla anterior alrededor de 11% es la participación de la tienda Casa de Habanos "El Puro" en los ingresos de la empresa. En el año 2007 este por ciento decreció alcanzando el valor del 10,5% y esto se debió fundamentalmente a la inestabilidad del abastecimiento de productos estrellas.

Se conoce por valoraciones hechas en la sucursal que no obstante la tienda mantiene un porcentaje alto con respecto a los ingresos totales de la empresa y con respecto a las tiendas hoteleras y del polo turístico.

Tendencia de los pedidos

Los pedidos en el caso de los Habanos se realizan cada 30 días según existencia del proveedor. La comercial de la Sucursal previa solicitud de la tienda, se pone en contacto con los proveedores vía correo electrónico para realizar las solicitudes, los proveedores usando esta misma vía definen cuales son las vitolas que se pueden proveer a la organización.

En ocasiones la sucursal no tiene presupuesto para comprar porque no le ha pagado al proveedor lo que influye en la presencia de los productos en el momento oportuno.

Comportamiento de los precios: Los precios son establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba de manera centralizada, por lo que no se tiene la facultad de hacer una rebaja.

Los tabacos y sus accesorios son productos considerados exclusivos dirigidos al segmento de alto poder adquisitivo, por tanto para estos no se realizan rebajas de precios.

El tabaco mecanizado que también se oferta en la tienda se vende a precios más bajos dirigidos al segmento que busca economía en los precios.

La competencia vende con precios más económicos en ocasiones porque aplican precios duty free, esto se explica porque fijan los precios guiándose por los que existen para la venta en los aeropuertos.

Comportamiento de las fuerzas de ventas: El personal que trabaja en estas tiendas está especialmente capacitado, pues reciben cursos por parte del proveedor Habanos S.A. para el conocimiento de la historia del producto, cuales son sus características, las diferentes marcas y peculiaridades de cada una de ellas, el por qué de su elevado precio, como debe ser su conservación y cuidado.

Reciben además cursos de Marketing también organizados por el proveedor y se les enseña a encender un Habano y a sugerir bebidas que se correspondan con las marcas específicamente.

El punto cuenta con dos vendedores que son profesionales y conocen el idioma inglés y francés, tienen buen desempeño en su labor. Poseen cursos de preparación en técnicas de promoción y venta, temas de cultura general y cubana.

Facilidades físicas

El punto se encuentra ubicado en el lobby del hotel Villa Caisumú, en un ambiente agradable con buena iluminación, el horario es de 9.00 a.m. a 10.00 p.m., el ambiente externo es favorable, el hotel tiene una decoración bien concebida dando frescor y color. Sin embargo, la posición de la tienda no es buena porque

el que pasa no distingue la tienda y no hay señalética que muestre la existencia de la misma. La tienda está ambientada de acuerdo con las exigencias para ser Casa del Habano, lo que obstruye la visibilidad de los clientes.

Estudio de mercado

Se conoce por informes emitidos por la Delegación del MINTUR en Las Tunas lo siguiente:

- Este año se espera que más de 2 000 000 de turistas visiten el país.
- Hasta septiembre del año pasado cerca de 197 198 turistas habían visitado Tunas
- Canadá, el principal mercado emisor, mantiene ocho vuelos semanales directos a la cercana provincia de Holguín y dos a Camaguey.
- Reino Unido segundo mejor mercado emisor mantiene cinco vuelos semanales directos a la cercana provincia de Holguín y tres a Camaguey.
- Alemania tercer mejor mercado emisor se mantiene linealmente con dos vuelos semanales directos a la provincia Holguín.
- La ocupación lineal de los hoteles de Gaviota es de 64.5 %.
- La ocupación lineal de los hoteles de CUBANACÁN es de 69 %.

A continuación se realiza una breve caracterización del mercado de los principales países emisores que arriban al polo turístico, lo que da una idea de sus principales intereses y características.

- **Canadá es el principal emisor con el 52% de los turistas que llegan a la provincia**

Intereses: Los paquetes turísticos son la modalidad que más les interesa, el turismo ecológico y de recorrido, el buceo y la pesca. Prefieren las actividades de ocio activo y la naturaleza.

Características: De los 4 millones que tiene Toronto, el 90 % viajan. Deciden el viaje con más de un mes de antelación, compran en agencias reconocidas. Son acompañados por su pareja o familia. Las agencias de viajes y amigos son las vías más influyentes en el conocimiento del producto. La edad promedio de los turistas que más nos visitan está entre los 18 y 49 años. El movimiento turístico canadiense comienza la temporada alta en invierno, desde diciembre, hasta abril.

- **Reino Unido con el 22% de los turistas que llegan a la provincia**

Intereses: Prefieren actividades vinculadas a la cultura e historia, así como las de naturaleza. Los jóvenes prefieren actividades náuticas; los adultos, excursiones en helicópteros y en ómnibus, así como actividades culturales, de animación y juegos de mesa.

Características: Son personas generalmente de edad media y de la tercera edad. Exigen un trato especializado y eficiente y son muy estrictos con los horarios.

- **Alemania con un 11% de los turistas que llegan a la provincia**

Intereses: Prefieren excursiones y ofertas culturales, las actividades de ocio activo, seguidas por la cultura e historia y luego la naturaleza. Buscan lugares seguros, con ausencia de disturbios sociales. Gustan de baños en playas o piscinas. Según estudios de mercado manifestaron como principales intereses: precios accesibles, ambiente tropical, atmósfera adecuada y tranquila.

Características: El 47 % organiza los viajes por cuenta propia. Viajan en parejas y familia (significativa presencia de niños). Prefieren las comidas más sencillas que los almuerzos.

- **Italia**

Intereses: Playas cubanas, la historia, el pueblo y el sol, comidas poco condimentadas y sin picantes. Servicio de buena calidad: rapidez, amabilidad y variedad. Prefieren el restaurante y excursión náutica fuera del hotel.

Características: Reciben ingresos anuales medios y altos. Prefieren viajar en grupos o familias. Pertenecen al grupo etéreo, comprendido entre 26 y 55 años.

- **Francia**

Intereses: Programas con ofertas culturales, históricas y de naturaleza. Combinación de programas de estancia y recorrido.

Características: Sus edades oscilan entre 26 y 55 años. Alrededor de la mitad son empleados.

Según los resultados de una encuesta realizada en el punto de ventas, durante los meses de julio agosto del año 2008, entre los clientes que visitan el punto están en primer lugar los turistas canadienses de habla inglesa y en segundo lugar los de habla francesa.

En el período que se analiza, se encuestan 175 clientes que representa un 5.49 % de los clientes reales durante los 7 meses.

Atendiendo a su nacionalidad, 95 son canadienses, 30 son ingleses, 25 alemanes. 22 Italianos y 3 españoles. De ellos 122 son hombres y 53 son mujeres, con promedio de edad de 38.5.

Al aplicar una encuesta se obtuvieron los resultados siguientes:

- A la pregunta de si encuentran fácilmente la tienda, 45 de los encuestados que representa el 25% escribieron que si, 85 escribieron que no para un 50% y 45 que marcaron algunas veces representando el 25%.
- La siguiente pregunta sobre si recibe la atención que merecen, 175 encuestados marcaron que si para un 100%.
- Sobre si reciben un trato personalizado también de 175 marcaron que si para un 100%.
- En cuanto a si el confort de la tienda es el esperado, de los 175 marcaron que si para un 100%.
- Sobre si se venden marcas reconocidas de 175 encuestados marcaron si para un 100%.
- El atributo que mide la existencia de gran variedad de habanos, 105 marcaron que si lo que representa el 60%, 15 de ellos denegaron para el 8.57% y 55 algunas veces para un 31.41%.
- A la pregunta para saber si la oferta está de acuerdo con sus preferencias y necesidades 75 marcaron si que significa el 42.5%, el 50% se decidieron por no que fueron 85 encuestados y 15 marcaron algunas veces para el 8.5%.
- En cuanto a la variable de que si el precio está en correspondencia con la calidad de los productos ofertados 175 encuestados pusieron que si para un 100%.

De lo anterior, se puede concluir que los atributos que presentan mayores problemas son la ubicación y señalización de la tienda, y el abastecimiento oportuno a la tienda, debido a que los productos estrellas no siempre están presentes en la oferta, de ahí que los clientes se quejen de la poca variedad de los productos ofertados.

De los resultados de la matriz de evaluación de factores internos ver (anexo 2) se puede decir que en la tienda hay un predominio de las fortalezas pues el resultado ponderado es de 2,67. Las principales fortalezas son el prestigio de la tienda, la preparación del personal y la calidad de los productos que

se ofertan y relación calidad precio, sus principales debilidades están determinadas por la variedad de la oferta, la promoción y la ubicación de la tienda.

La matriz de evaluación de factores externos ver (anexo 3) muestra un resultado ponderado de 2,15, lo que indica que hay un predominio de las amenazas sobre las oportunidades. Las principales amenazas que influyen en la tienda son la crisis económica mundial, la inestabilidad de algunos productos y la relación con proveedores exclusivos (únicos), aunque cuenta con algunas oportunidades que la tienda debe trazar estrategias para aprovecharlas, estas son: la demanda de los productos que se ofertan en la tienda y el reconocimiento del Habano a nivel mundial.

En general se puede concluir que la tienda tiene una situación favorable tanto en lo interno como en lo externo, por lo que las estrategias que se tracen deberán tener en cuenta esta situación.

Tomando como base lo analizado las estrategias que se proponen son las siguientes:

Facilidades físicas

- Mejorar la señalética de la tienda

Precio

- No se trazaran estrategias con esta variable de la mezcla por cuanto los precios son fijados teniendo en cuenta las normativas del Ministerio de Finanzas y Precios, sin embargo se considera que pudiera hacerse un estudio de los precios de la competencia para trazar estrategias en este sentido.

Comunicación

- Desarrollar actividades promocionales
- Relanzamiento de la tienda como Casa de Habano
- Realizar actividades de marketing en el punto de venta

De acuerdo con lo anterior, se proponen un conjunto de acciones que de ser aplicadas por la dirección del punto de venta, conllevaran a una mejora de la calidad del servicio que se oferta y con ello a una mayor satisfacción de los clientes, lo que mejorará los indicadores del punto de ventas.

Plan de acciones de la tienda Casa del Habano “El Puro”

Estrategia	Acciones	Plazo de cumplimiento	Responsable
Facilidades físicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar inversiones para la señalización de la tienda. 		Administrativo de la sucursal
<p>Promoción</p> <p>Relanzamiento de la tienda como Casa del Habano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer actividades promocionales conjuntamente con los principales proveedores • Realizar degustaciones de venta de productos • Crear Club de fumadores “El Puro”. • Incorporar el servicio de bolsas promocionales • Ofertar gratis café y Tabaco hecho por el torcedor de la tienda a clientes fieles de la casa. • Diseñar pagina Web de la tienda y hacerla visible en Internet • Diseñar sueltos promocionales y ponerlos en los hoteles. 		Comercial de la Unidad

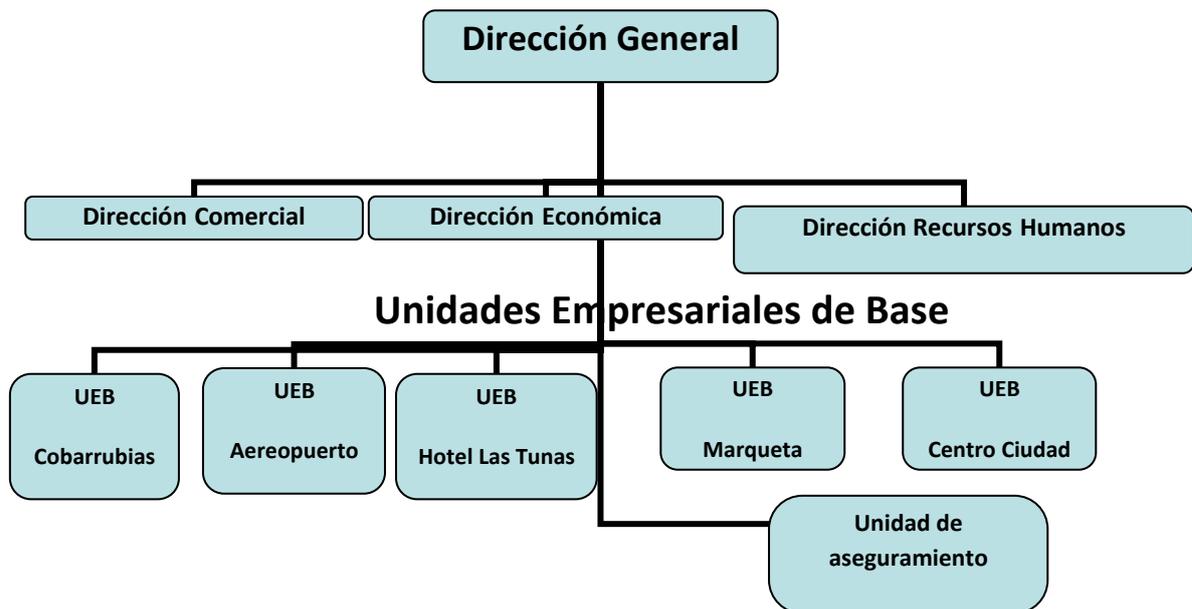
Después de haber concluido la elaboración del plan de acción se hace necesario diseñar un sistema de control para dar seguimiento al mismo, así como mantener una vigilancia continua sobre las variables internas y externas el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctoras.

Formas	Período-Fecha	Objetivo.
Análisis en Consejos de Dirección.	Mensual.	Chequear las acciones realizadas en cada etapa y su cumplimiento.
Auditoria del Plan de Marketing.	Anual.	Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
Aplicación de encuestas a clientes.	Periódicas.	Monitorear que incidencia tienen en el nivel de satisfacción de los clientes las acciones de mejoras propuestas.
Despacho con directivos implicados.	Mensual	Cumplimiento parcial de cada una de las tareas asignadas.

Preguntas del caso:

1. A nivel mundial se lleva a cabo una amplia campaña publicitaria de lucha contra el tabaquismo, y además internacionalmente se considera esto como un mercado en decrecimiento:
 - ¿Cómo influye esto en los indicadores económicos de la tienda?
 - Formule las principales estrategias y acciones que puede desarrollar la tienda para contrarrestar esto.
2. Evalúe las mejoras que se pueden introducir en el proceso de gestión de los pedidos del Habano.
3. Analice la evaluación de los factores internos y externos y el grado de correspondencia con la posición y la estrategia formulada.
4. Valore los planes de acción propuestos, en correspondencia con la estrategia aprobada e identifique posibles acciones a incluir.

Anexo 1. Estructura organizativa del grupo



Anexo 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores claves	Ponderación	Clasificación	Res. Pond.
1.Calidad de los productos que se ofertan y relación calidad precio	0,12	4	0.48
2. Posibilidad de realizar cuentas en efectivo y en tarjeta de crédito	0.03	3	0.09
3. Estabilidad de la fuerza de trabajo	0.13	3	0.39
4.Preparación del personal	0.05	4	0.20
5.Posibilidades de superación de los trabajadores	0.10	3	0.30
6..Sistema de estimulación a los trabajadores	0.10	3	0.30
7.Confort de la tienda	0.05	3	0.15
8.Prestigio de la tienda	0.03	4	0.12
9.Ubicación de la tienda	0.10	1	0.20
10.Promoción	0.10	1	0.10
11.Problemas en la línea para realizar operaciones en tarjetas de créditos	0.10	2	0.20
12.Variedad de la oferta	0.04	1	0.04
13.Desconocimiento de las preferencias de los clientes	0.05	2	0.10
Total	1,00	Clasificación	2,67

Anexo 3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores claves	Ponderación	Clasificación	Res, Pond.
1.Proveedores exclusivos (únicos)	0.15	1	0.15
2.Inestabilidad de algunos productos	0,20	1	0.20
3.Creación de otra unidad aproximadamente de su tipo	0.10	2	0.20
4.Crisis económica mundial	0.15	1	0.15
5.Conocimiento a nivel internacional de la tienda	0.15	3	0.45
6.Demanda de los productos que se ofertan en la tienda	0.20	4	0.80
7.Reconocimiento del Habano a nivel mundial	0.05	4	0.20
Total	1,00		2,15

CASO DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN

La provincia de Holguín está situada en la parte nororiental del país ocupando una extensión territorial de 9292,82 km² y cuenta con 14 municipios.

El clima se caracteriza por una temperatura media anual que varía desde la costa hacia el interior en un rango de 24°C a 26°C, respectivamente, y 21°C en la zona de montaña. La población asciende a 1 032 670 habitantes, aproximadamente el 9,2 % del país, con una densidad de 111 hab. /km², una de las más altas, para un índice de urbanización del 59 %.

Las actividades económicas fundamentales están basadas en la industria minero metalúrgica, el turismo y la agricultura, en ese orden de importancia.

La provincia de Holguín resulta la cuarta más grande del país, donde más del 50% de sus habitantes se asienta en zonas urbanas. Su capital, llamada también la Ciudad de los Parques, posee una rica historia nacida en el privilegiado instante del encuentro de la cultura europea y la aborigen, lo cual aconteció en 1492 cuando el Almirante Cristóbal Colón tocó tierra cubana por primera vez.

El origen de la actual ciudad de Holguín data de la decisión del capitán García Holguín, natural de Extremadura, de fundar el hato de San Isidoro el 4 de abril de 1545, el que evolucionó en un asentamiento y se convirtió hacia 1720 en un poblado, que alcanzó título de ciudad el 18 de enero de 1752 con una fuerte influencia hispánica. El recto trazado de sus calles resultó un elemento novedoso para su época y permitió enlazar mediante sus dos arterias principales, las calles Maceo y Libertad, un notable número de parques y plazas, que aún hoy conservan su prestancia de antaño.

El desarrollo del turismo en Holguín da sus primeros pasos a partir del triunfo revolucionario, alcanzando gran auge a finales del pasado siglo XX, cuando se inicia un crecimiento acelerado del mismo.

Holguín cuenta con paisajes de singular belleza y múltiples atractivos, donde se combinan altas sierras, fértiles llanos y playas de finas arenas a lo largo de más de 40 km de costas con excepcionales características. El litoral norte de Holguín reserva al visitante 41 playas, entre las cuales Guardalavaca y Playa Esmeralda han ganado un merecido espacio en la preferencia de los visitantes foráneos.

El destino turístico Holguín se define por su integralidad y variedad, donde se combinan de forma singular el sol, la playa, la naturaleza, la historia, la arqueología, la cultura y las tradiciones locales; lo que conlleva a que sea un destino preferido por su autenticidad y diversidad.

MISIÓN: Bañada por las aguas del Océano Atlántico, la región de Holguín posee una amplia zona costera con playas de arenas blancas y finas donde se combinan áreas de sombra con vegetación y montaña, una barrera coralina donde existe una rica flora y fauna, recursos y bellezas naturales y ciudades que muestran un desarrollo económico en ascenso y un acervo histórico cultural que la distingue por encontrarse en ella la zona del descubrimiento de Cuba y su capital arqueológica lo que permite ser un destino ideal para los que buscan distracción, esparcimiento, ambiente tropical, contacto con la naturaleza, intercambio de conocimientos, tranquilidad y seguridad.

Para satisfacer las expectativas de sus visitantes cuenta además con instalaciones confortables que ofertan servicios de alojamiento, restauración, animación de salud, transporte y comunicación, entre otros, unidos a la atención de un personal motivado y profesional.

Todas las entidades y organismos que operan la actividad integran sus esfuerzos para alcanzar un desarrollo sostenible de la región, preservando el medio ambiente, mejorando la calidad de vida, generando divisas y empleos, así como impulsando el desarrollo de otros sectores, ofreciendo un producto turístico competitivo que le permita satisfacer a los clientes e insertarse a nivel internacional.

VISIÓN: El destino turístico Holguín experimenta un salto cuantitativo y cualitativo estable, con ingresos ascendentes 260.6 millones de pesos, un producto turístico diferenciado y diversificado que le permita satisfacer a sus clientes y alcanzar un alto nivel de preferencia por el destino, potenciándose como uno de los principales polos turísticos del país.

Recursos naturales

Existe un fuerte potencial de este recurso, concentrado fundamentalmente en sus playas (41 con 58,5 Km. de longitud), bahías y zonas de buceo; así como paisajes naturales, cayos, ríos, aguas y fangos medicinales.

Del total de los recursos evaluados (170) el 90 % (154) pueden ser aprovechados por el turismo, y de ellos el 69,4 % (107) pueden ser utilizados para el turismo internacional.

El 66 % de los recursos se encuentran en buen estado de conservación y sólo el 15,7 % presenta afectaciones que disminuyen su calidad, básicamente algunas playas (por su erosión), paisajes naturales (por la tala ilícita), y los ríos de la zona Oeste (por la contaminación de los mismos).

La región turística de Holguín se concentra en las zonas norte y este de la provincia y comprende el litoral de los municipios Gibara, Rafael Freyre, Banes, Antilla, Mayarí, Frank País, Sagua y Moa.

Está estructurada en dos sub-regiones: **Litoral Norte**, desde Gibara hasta Samá, en Banes, donde se encuentra el destino priorizado "Vita-Guardalavaca", y **Nipe**, que abarca las superficies de la Bahía de Nipe, Cayo Saetía, Pinares de Mayarí y la Bahía de Tánamo.

En la primera la vocación más representada es el turismo de sol y playa, seguida por la náutica, arqueológica, buceo y paisajística. Nipe presenta vocación para actividades de corte naturalista, el turismo de playa, náutica y buceo, en segundo orden.

Actualmente la región se caracteriza por los destinos de playa, complementada por el turismo de corte naturalista e histórico cultural. Sin embargo, existen condiciones naturales y sociales para conformar un producto turístico con cualidades de integralidad y variedad, distinguido por una trilogía de ofertas: turismo de naturaleza, de playa y náutico, nutrido de las tradiciones, la historia y la cultura local.

En el territorio se ha priorizado el desarrollo del turismo internacional en la sub - región Litoral Norte y en especial en el destino Vita-Guardalavaca, debido a la gran concentración de recursos y atractivos turísticos, existencia de una mayor infraestructura de alojamiento y de, al menos, un mínimo de infraestructura técnica y de apoyo, además de la proximidad a la ciudad de Holguín y su aeropuerto internacional.

Recursos socioculturales

Teniendo en cuenta el inventario de los recursos socioculturales e históricos, se evaluaron unos 400, concentrados el 60 % en los municipios de Holguín, Gibara y Banes.

El 50 % (200) de los recursos inventariados (en su mayoría tangibles) se encuentran en buen estado y el 14 % en mal estado. Los problemas básicos que afectan estos recursos son el deterioro y abandono de las instalaciones, por lo que no se recomienda su uso turístico. De acuerdo con su nivel de aprovechamiento, son utilizados regularmente por la población con fines recreativos, culturales y para el empleo del tiempo libre. Se debe señalar que existe un bajo aprovechamiento de éstos con relación a la actividad turística, pues en este sentido sólo es aprovechado alrededor del 10 % (unos 40 sitios y tradiciones), fundamentalmente en las ciudades de Holguín, Banes y Gibara.

Las principales vocaciones turísticas de la región del Norte de Holguín en relación a los recursos socioculturales son: recorrido, ciudad y eventos.

Infraestructura técnica, social, de apoyo y facilidades de acceso

- **Facilidades de acceso aéreo**

Se realiza a través del aeropuerto internacional "Frank País" de la ciudad de Holguín, ampliado recientemente y con capacidad en la terminal internacional para 600 pasajeros entrando y saliendo en horas picos, lo cual satisface la demanda actual y perspectiva. Moa cuenta con un aeropuerto que brinda facilidades a naves de porte medio.

Además, son utilizados en la provincia para opcionales del turismo internacional los helipuertos ubicados en Estero Ciego, Cayo Saetía y terminal aérea nacional.

Evaluación de las conexiones aéreas

Otro de los aspectos negativos que más nos afecta es la **falta de conexiones aéreas con otros mercados potenciales**. Mercados que son muy importantes dentro de Cuba, pero que en esta zona su incidencia es insignificante o cuenta con un peso específico muy distinto al global del país. Estos mercados tienen tan elevada producción en otros destinos de Cuba facilitados por la existencia de vuelos directos que le permiten establecerse de manera regular y a la vez permite que el polo no dependa únicamente de unos pocos mercados, tenga mayor potencial de expansión comercial.

El desconocimiento de Holguín como destino turístico, debido a la falta de promoción institucional y directa, provoca condiciones extremadamente difíciles para lograr nuevos mercados: se crea una suerte de círculo vicioso donde si no hay demanda en el mercado no surgen posibilidades reales de conexiones aéreas por parte de Cubana de Aviación ni de compañías extranjeras, y viceversa.

Aparte de los aspectos señalados acerca de las conexiones internacionales, es importante mencionar que los vuelos nacionales no ofrecen las condiciones ni regularidad necesarias para establecer operaciones regulares con vuelos de líneas desde La Habana principalmente, Santiago de Cuba y Camagüey.

- **Vínculos Marítimos**

El destino tiene facilidades de vínculos náuticos a través de los puertos de Vita y Antilla.

En el territorio no existen grandes instalaciones vinculadas a la náutica; solamente los puntos náuticos de playa en los polos de Estero Ciego, Guardalavaca y Cayo Saetía, además de un embarcadero con 4 atraques en Bahía de Naranjo, lo que no satisface la demanda de esta actividad en el litoral, existiendo potencial en Gibara para su desarrollo.

- **Sistema vial**

El sistema vial destinado a los principales recorridos hacia los diferentes recursos y lugares de interés turístico, tiene definidos como ejes principales las carreteras Holguín - Guardalavaca y Holguín - Moa, a partir de las cuales y mediante vías de penetración se accede a los polos e instalaciones turísticas.

El estado técnico de la infraestructura vial requiere de la realización de acciones constructivas que posibiliten su óptima explotación.

- **Comunicaciones**

Este servicio se realiza a través de radio enlace, conectándose al Centro Telefónico de la ciudad de Holguín con el punto transmisor de Gibara, y de éste hasta la torre repetidora del Cerro de Yaguajay; desde este punto se enlaza con el Centro Telefónico de Guardalavaca y a partir de ahí con cable soterrado hasta Estero Ciego. De forma general, este servicio resulta insuficiente.

- **Radio y Televisión**

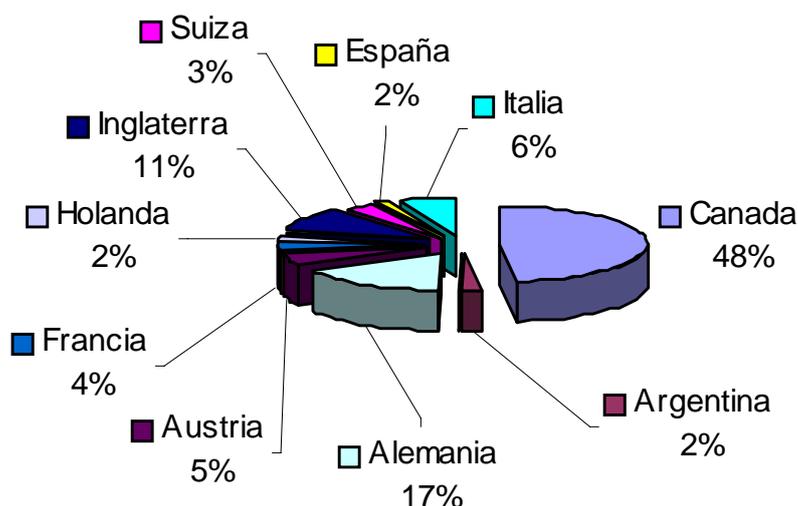
En la sub-región Litoral Norte la señal de televisión hacia los polos se genera en dos centros: la Loma de la Cruz que irradia para los municipios de Gibara y Rafael Freyre, con una potencia nominal de 5 Kw en los dos canales de televisión, captándose una señal aceptable en los polos de estos municipios. El otro en el Cerro de Yaguajay con antenas dirigidas sólo a Guardalavaca mediando con dos repetidores, uno de los cuales se encuentra fuera de servicio, lo que provoca deficiencias en la señal que se recibe. Para una adecuada recepción de la señal se instalarán repetidores de 50 watts de potencia con sistema de irradiación omnidireccionales con los cuales se beneficiarán los polos y las comunidades aledañas.

En la sub-región Nipe las señales de radio y televisión se garantizan y cubren sin dificultad en los polos de Saetía y Pinares de Mayarí. La televisión se irradia desde el centro transmisor del Ramón de Antilla, que también cubre una extensa zona además de los polos mencionados.

Mercados emisores

Evaluación del comportamiento de los principales mercados

La participación de los principales mercados hasta la fecha se puede observar en el gráfico, predominando los mercados de Canadá, Alemania, Inglaterra, Italia, Austria. En el caso del grupo CUBANACAN los principales mercados son Canadá, Alemania, Inglaterra y Austria; en el grupo GAVIOTA Canadá, Alemania, Italia, Inglaterra y Suiza.



Canadá. Aspectos importantes

El aumento del desempleo y la caída de la moneda respecto al dólar estadounidense, influyen en una situación económica incierta, para los próximos años se prevé un crecimiento económico lento pero constante, estudios recientes de la OMT reconocen que de modo general la situación económica no está influyendo de forma sustancial en la decisión de viajar. Canadá, es un mercado de marcada estacionalidad hacia el invierno y con preferencias a los destinos de sol y playa, representando el viaje una vía de escape a los rigores del clima. Existe tendencia a la disminución del tiempo de estancia. Posible potencial para el verano con segmento de familias. El mercado canadiense que viaja a Cuba muestra variaciones positivas (crece). Se incrementan las demandas de hoteles todo incluido, crecen los viajes de la 3ra edad y los destinos cubanos considerados los de mejores precios. La demanda potencial de ecoturismo y cultura pudiera ser interesante por las tendencias previstas a ese mercado.

Potencialidades

- Posición en el mercado de viajes cortos con los mejores precios y prioridad de los viajeros en decidir por este atributo.
- Fortaleza como destino con preocupación por el medio ambiente, seguridad física y estabilidad política, valorados altamente por los canadienses.

Limitaciones

- Falta de acciones específicas promocionales e informativas hacia la red de ventas minoristas.
- Acciones de la competencia.
- Existe la percepción de los vacacionistas canadienses que se debe mejorar la comida y la animación externa de los hoteles.

Las características de este mercado: su cercanía y la predilección por el Todo Incluido hacen que sea el mercado natural por excelencia para nuestro destino, Tanto Tour Operadores, como clientes, han logrado establecer un nivel de comunicación elevado con nuestras instalaciones. Canadá aporta más de 250 000 turistas días.

Alemania

La economía alemana principal potencia de Europa aunque ha venido creciendo desde 1993 hasta la actualidad, está experimentando lentos crecimientos, niveles de desempleo crecientes. Inseguridad económica y desempleo podrían producir cambios en el mercado alemán pues se considera que los gastos turísticos de la población alemana podrían provenir en el futuro de ahorro y no de ingresos.

Se ratifica para el periodo a los alemanes como viajeros de altos gastos per cápita aunque el precio para la decisión del viaje es un elemento determinante. Según los criterios de comportamiento estadísticos, de especialistas y de turoperadores (TTOO) se mantiene la preferencia al Caribe. Los alemanes identifican a Cuba o República Dominicana como Caribe y como países después. Se caracterizan por buscar destinos tropicales, de entorno ecológico y seguros; disfrutan las excursiones, las actividades de ocio y las ofertas culturales, y valoran el turismo especializado en buceo y vela. Las principales preferencias reconocidas de los alemanes en sus viajes al Caribe son: relax (tranquilidad, poco ruido, deporte moderado), buen clima, sol y playa, belleza de la naturaleza y el paisaje, contacto con la gente y el país.

Potencialidades

- Incremento del número de vuelos hacia Cuba (Cóndor y Britania Non Stop) considerándose que para el mercado alemán viajar en una línea aérea reconocida es un atributo del viaje.
- Incremento de la oferta todo Incluido.

Limitaciones

- Necesidad de incorporar nuevos TTOO para incrementar la cifra, con sus respectivas cuotas de mercados.
- Mecanismos migratorios poco ágiles.

Como ya es tradicional, este mercado, se presenta de forma estable durante todo el año. De ingresos altos, constituye, junto a Canadá, uno de los mercados fundamentales, sobre todo, por mantener, de forma lineal durante todo el año, dos vuelos semanales. Alemania significa más de 88 000 turistas días.

Muestra un importante incremento en sus tarifas, pero no es sino muestra de que su presencia en los meses de verano, donde más fuerte solía ser, está siendo cada vez menor. Por ello se han tenido que realizar ajustes de tarifas, cuya influencia en el precio medio ha sido notable. Presentó un descenso con respecto al año anterior de un 4.13%. Los motivos son algo difíciles de valorar, pero la crisis económica del país ha tenido su reflejo en el modo de vacacionar de los alemanes; la modalidad de Todo Incluido es cada vez más solicitada.

Inglaterra

El movimiento turístico de los ingleses ha mostrado una tasa de crecimiento anual del 8%, siendo el más importante a escala mundial, constituyen los mayores generadores de gastos per cápita en el mundo, con el mayor crecimiento en los últimos años, especialmente para los viajes de largas distancias. Los principales TTOO tienen estructura horizontal, propietarios a la vez de líneas aéreas y otros atributos al viajero, volúmenes de venta muy altos que les permiten negociar grandes capacidades y vender a precios muy bajos. Es un mercado muy exigente en información para viajar.

Potencialidades

- Los volúmenes de emisión mayor de verano posibilitan mayor explotación de nuestras capacidades.
- La tendencia al aplanamiento de la estacionalidad posibilitará accionar diferenciadamente durante todo el año este mercado.
- Prefieren viajar a las antiguas colonias como destinos de vacaciones, pero no son reticentes a visitar nuevos destinos. Posibilidad de crecer nuestra participación en el mercado.

Limitaciones

- Desconocimiento previo de Cuba como destino de vacaciones, a diferencia de otras islas del Caribe donde existe una larga tradición del turismo británico.
- Limitaciones de acceso. No vuelan líneas aéreas regulares reconocidas, dependiendo básicamente del movimiento a Cuba de los vuelos charteres.
- Conocimiento insuficiente del mercado (consumidores finales, distribución y ventas)

También con una producción alta, pero durante el verano, los ingleses ampliaron su presencia con dos vuelos quincenales, uno operado por el Tour Operador First Choice y el otro por Sunworld. También lo hace, pero desde otros puntos The Hollidays Place. Los clientes ingleses no cuentan con ingresos

elevados, por lo tanto, no se interesan por la compra de opcionales. Prefieren destinos tropicales y de playa, opciones culturales e históricas. Principalmente turismo de estancia.

Italia

El mercado de vacacionistas Italianos se caracteriza por fuerte competencia de marketing y desarrollo de iniciativas con nuevas ofertas con atributos que constituyan ventajas competitivas. El grupo demográfico de 25 – 40 años será el más significativo en el incremento de los viajes al exterior y las motivaciones son el sol y la playa, la naturaleza y los deportes.

Potencialidades

- Potenciar y extender la comercialización del destino Cuba hacia la parte sur de la península.
- Cuba es un destino conocido en el mercado italiano propiciando la posibilidad de hacer acciones más específicas.
- Incremento de vuelos.
- Hay que hacer más énfasis en la promoción de congresos e incentivos, turismo de aventuras, cultura y turismo de naturaleza, por que son modalidades que más crecerán, especialmente en el centro del país.

Limitaciones

- Fuerte lucha competitiva en el entorno italiano. Caso República Dominicana.
- Aún insuficientes disponibilidades aéreas.
- Cuba necesita posicionarse de manera atractiva en el mercado.
- Incremento de precios.
- Necesidad de ampliación y reformulación de red de ventas.

Caso bastante parecido al de Alemania. Las tarifas de contrato aumentaron discretamente, pero las estancias generadas se concentraron en los meses de alta temporada. Los de baja se vieron casi siempre necesitados de ofertas especiales. La escasez de vuelos provenientes de este país (sólo se cuenta con el vuelo con Alpitour) ha provocado el decrecimiento de este mercado. Los touroperadores más pequeños, como Havanatur Italia, Viaggidea y Viaggi del Ventaglio, perdieron su vínculo aéreo con Holguín a finales del invierno 97 y les cuesta renovar la operación con el destino.

Francia

El crecimiento medio anual de las llegadas de turistas franceses a Cuba, fue entre 1991 y 1996 de 47% y del 95 al 96 poco menos que se duplicó el número de turistas. Ello ha significado que la participación de Cuba en las llegadas de ese mercado al Caribe se ha incrementado de un 2% en 1991 al 8.7 % en 1996. Las principales causas están asociadas a la comunicación promocional, así como al incremento de vuelos.

Estudios realizados para plan de comunicación afirman que Cuba se encuentra dentro de los destinos calificados de moda o con perspectivas de serlo por razones de novedad.

Se aprecia una tendencia del traslado del periodo punta de los meses finales del año hacia febrero y marzo, lo que acerca el comportamiento de este mercado hacia Cuba con su tendencia general de viajes. Los destinos de largas distancias son cada vez más atractivos para los viajeros franceses. En general se mantienen los destinos de playa como los de mayor aceptación para los viajes cortos, y con una marcada tendencia a combinar la playa con los objetivos culturales, históricos y naturales

(principalmente en circuitos) en los destinos largos. Operación de todo incluido en estancia en playa exitosa en Dominicana puede marcar una nueva tendencia en la modalidad de viajes al Caribe.

Potencialidades

- Cuba se encuentra entre los 20 destinos de moda o con perspectivas de serlo en el mercado turístico francés.
- Incremento de vuelos.
- Incremento de las acciones de publicidad y comunicación. Presencia en los medios especializados de acciones conjuntas de turoperadores importantes.

Limitaciones

- La competencia se torna impredecible. Las conexiones aéreas con República Dominicana alcanzan 11 vuelos semanales.
- Incremento notable de los precios
- Se señalan críticas muy significativas sobre deficiencias en la calidad de los servicios, específicamente de la gastronomía.

Argentina

Alrededor de un 11% de la población viaja al exterior, prefiriendo en primer lugar los destinos de cortas distancias. Los viajes de media distancia, si bien ocupan porcentajes inferiores son los que muestran mayor crecimiento. El Caribe constituye una subregión de creciente preferencia. Influye notoriamente el crecimiento hacia Cuba, los principales turoperadores que mueven los mayores volúmenes a Cuba continúan posicionándose en el mercado a un ritmo acelerado.

Potencialidades

- Incremento de las acciones de los turoperadores.
- Posibilidad de incremento de las líneas aéreas.
- Desarrollo de acciones promocionales.

Limitaciones

- Incremento de precios.
- Aún limitadas capacidades aéreas.

No se cuenta con el tradicional vuelo chárter de los operadores Sabor y Donde, para la temporada alta argentina, el segmento de mercado que trabajan no dispone de un alto poder adquisitivo. El resto del año la presencia de Argentina fue muy baja y se tuvo que realizar ofertas para atraer clientes aunque sin muchos resultados, en cierta medida debido a la falta de un vínculo aéreo estable. Aparte de los meses de Enero y Febrero, es muy difícil lograr una presencia fuerte del mercado. Para ello falta una campaña fuerte de lanzamiento del destino y el compromiso de un vuelo durante todo el año.

España

Cuba es el segundo destino preferido por los españoles en América Latina, después de Argentina, el primero en el Caribe y el sexto en sus preferencias a nivel mundial. Los españoles ven en Cuba como atributo diferenciador la identificación con sus raíces, así como el medio ambiente natural de sus playas, aunque no son los factores detonantes.

Hay demandas de turismo cultural, congresos e incentivos, que requieren de un mayor conocimiento de sus potencialidades para estructurar su explotación.

Potencialidades

- Incremento de capacidad de vuelos.

- Acciones de promoción y publicidad.
- Impacto favorable del euro.
- Potencial creciente de turismo de congresos, incentivos y especializado.

Limitaciones

- Conocimiento insuficiente del mercado de congresos, incentivos y especializado.

Uno de los mayores emisores para Cuba, no cuenta con ninguna conexión con Holguín. A este país corresponden los precios más bajos de los últimos dos años, aún con poca presencia en nuestros hoteles por la carencia de vuelos directos, sus dos meses de operación son julio y agosto, el resto del año son inexistentes. Se quiere elevar su presencia, por ello el incremento de tarifa ha sido casi nulo.

Bélgica

País altamente industrializado con 22 929 USD de ingresos per cápitas anuales. Bajas tasas de inflación y alto umbral de gastos para viajes turísticos. Cerca del 56 % de la población realizan viajes internacionales. El Caribe aún es incipientemente conocido, Cuba es uno de los destinos más importantes de los Belgas en el Caribe, a pesar de no haber contado con acciones notorias. Existe expectativa como destino de vacaciones. Los gustos preferenciales del belga medio lo constituyen sol y playa asociado a náutica, circuitos excursionistas, todos ellos con componentes de cultura, historia, costumbres y calor humano.

Existen potencialidades para continuar el crecimiento de la emisión de este mercado, en dependencia de acciones de TTOO e incrementos de vuelos directos.

Potencialidades

- Existe demanda potencial en Bruselas, Amberes y más aún en otras ciudades industrializadas.
- Existe interés por TTOO de operar Cuba.
- Comienzan algunas acciones discretas de publicidad y comunicación a tiempo antes de temporada.
- Se consolida el producto de sol y playa cubano como del Caribe. Especial interés en Varadero, Jardines del Rey y Holguín.

Limitaciones

- Falta de información y conocimiento del destino Cuba.
- Posible limitación de las capacidades aéreas respecto al potencial del mercado y TTOO.

Holanda

Es uno de los países más ricos de Europa. Son muy viajeros, con un promedio de 1,24 viajes por habitantes. El número de visitantes a Cuba presentó un crecimiento sostenido en el periodo 1991-1994, presentándose altibajos en los últimos tres años. Los holandeses son exigentes a la calidad del servicio que pagan y tienen altas tasas de compra de opcionales.

Se han realizado algunas acciones de comunicación y publicidad, se han creado expectativas en ese mercado, pero no de forma estable y coherente, aún cuando se presume conocer la potencialidad de este mercado.

Potencialidades

- Cuba posee como producto turístico las principales motivaciones de este mercado en sentido general.
- Existe interés de información por Cuba como destino turístico.

Limitaciones

- Limitadas capacidades aéreas.
- Insuficientes acciones de comunicación

De una producción no muy amplia, pero si estable, han mantenido desde años atrás su presencia en este polo, con un vuelo semanal. Lo más significativo de este mercado, es el gran número de turistas individuales que arriban al aeropuerto de Holguín. Los precios se han mantenido a lo largo de estos dos últimos años.

Suiza

País de aproximadamente 7,1 millones de habitantes es uno de los pocos países del mundo que tiene una cifra de viajes anuales superior a su población cada habitante viaja como promedio 1,4 veces. En el Caribe los países más visitados son Cuba y República Dominicana. Los suizos se caracterizan por la planificación de sus viajes, los mismos son de una estancia promedio de 10 días. El turista suizo tiene como comportamiento habitual volver si su primera estancia le dio satisfacción. Más de un 92% de los viajes son por motivos vacacionistas, teniendo entre sus principales motivaciones: conocimiento de otras culturas, sol y playa, relajamiento y placer.

La imagen motivacional del suizo hacia el Caribe es la de un lugar libre de contaminación e ideal para el descanso. Los desplazamientos hacia esta zona son mayormente en invierno. Turista eminentemente activo, al que se le ha de asociar el descanso con deportes náuticos, de playa y excursiones.

Potencialidades

- Cuba considerado destino de moda.
- Incremento de acciones de publicidad y comunicación.

Limitaciones

- Insuficientes vuelos de acuerdo al potencial de mercado.
- Insuficiente agresividad por algunas cadenas hoteleras ante tal potencial.
- Insuficiente información aún sobre Cuba en la red de ventas minoristas.

Poco a poco se consolida como un mercado del destino. Solo se inicio hace algo más de un año y su producción es importante.

Hizo presencia en este año, con un vuelo semanal a Holguín, lo que le ha permitido al polo ampliar su segmentación, aunque, los Tour Operadores ITV, ESCO y Hotel Plan, lo hacen mayoritariamente hacia el Grupo Sol.

Austria

País perteneciente a Europa Central, la mayor parte de su territorio está en los Alpes. Su ubicación geográfica tiene ventajas y desventajas: situado en una zona de importantes rutas comerciales, no posee costas y es un país alargado, con una distancia considerable entre el este y el oeste de sus fronteras. Pertenece a los estados ricos europeos. Su sistema económico es el de la libre economía en forma de una economía social de mercado, con un considerable sector económico-social. Depende fundamentalmente de las industrias extractivas y manufactureras, del turismo y en menor medida de la agricultura. Su economía está organizada sobre las bases del derecho privado. Esto rige también para las empresas estatales, a las

cuales pertenecen compañías de transportes e industrias, así como los bancos. 1998 significó la recuperación de este mercado, perdido tres años atrás, aspecto muy favorable para el destino. De características muy similares al mercado alemán, los clientes procedentes de Austria lo hacen únicamente a través del Tour Operador GULET, quien es el único que opera Holguín.

Análisis de la competencia

Para realizar este análisis se tomaron como principales competidores del destino Holguín, en el país: Varadero, Ciego de Ávila, Camagüey y Santiago de Cuba por considerarse que ofertan productos sustitutivos y que operan con los mismos mercados emisores.

Los perfiles de los competidores reflejan sus principales características y tendencias.

1. Varadero: Este destino oferta un producto turístico basado esencialmente en sol y playa, se coloca en primer lugar en ingresos, utilidades, costos y gastos por peso de ingreso y turistas físicos recibidos. Sus principales mercados emisores son Canadá, Alemania, Inglaterra, Italia, entre otros. Posee imagen y notoriedad internacional. Ha experimentado crecimientos año tras año en sus principales indicadores aunque no ha sucedido lo mismo con el ingreso medio por turista, sus objetivos principales están dirigidos al crecimiento de sus ingresos y de su participación en los mercados que atiende, dirigiendo sus estrategias a la diferenciación de su producto como un resort de playa animado y sofisticado.
2. Ciego de Ávila (Jardines del Rey): Este destino ha experimentado importantes crecimientos en los últimos años, colocándose entre los más importantes del país. Oferta un producto turístico de sol y playa diferenciado por el entorno natural en que se ubica. Ocupa el segundo lugar en los ingresos totales e ingreso medio por turista días y resulta el destino con mayor estancia media. Presenta como elemento desfavorable la relación entre ingreso medio y los costos y gastos por turistas días. Su objetivo se dirige al crecimiento de sus ingresos y participación en el mercado, centrando su estrategia en la diferenciación de su producto como resort de playa más familiares, relajados y ecológicos respaldado por un fuerte proceso inversionista.
3. Camagüey: Ofrece también como elemento esencial el turismo de sol y playa. Ha experimentado en los últimos años crecimiento en el número de turistas que los visita, los ingresos y el índice de ocupación. Dentro de sus mercados emisores se destacan Canadá y Alemania. Presenta una relación desfavorable entre el ingreso medio y los costos y gastos por turistas día. Se plantea como objetivo el crecimiento de su participación, planteándose como vía fundamental la diferenciación de su producto.
4. Santiago de Cuba: Este destino ofrece también sol y playa aunque se reconoce que sus playas poseen menor calidad que los restantes, tiene como aspecto favorable sus atractivos históricos y culturales y la cercanía con las islas del Caribe. Sus resultados muestran crecimientos en los ingresos, ingreso medio por turistas día y las utilidades. Canadá y Alemania también son sus principales mercados y prevé continuar el crecimiento de sus ingresos sobre la base de una oferta que se centre el valor a su producto en los atractivos históricos y culturales.

Los resultados de los últimos dos años, de acuerdo con los principales indicadores que evalúa el MINTUR muestran que Varadero es el destino de sol y playa que presenta un mejor comportamiento si se tiene en cuenta su alta participación en los ingresos, utilidades y niveles de ocupación de la planta hotelera.

En segundo lugar y manteniendo esta posición se encuentra el destino Holguín que se destaca por una posición favorable en los ingresos medios / tur días en los costos / tur días, aportando también volúmenes considerables de ingresos y utilidades.

Al comparar a Holguín con Varadero es necesario destacar que con excepción de los costos este último lo aventaja en todos los indicadores, lo que se acentúa además por la imagen y notoriedad que tiene este destino.

Es importante considerar que aunque en la comparación Ciego de Ávila ocupa el tercer lugar, se aprecia un despegue sostenido con un incremento del volumen de turistas que arriban a sus cayos y un fuerte proceso inversionista, acompañado de un aumento de su promoción a nivel nacional e internacional.

Los restantes destinos, aunque deben ser considerados muestran una situación menos favorable.

El destino Holguín deberá continuar prestando atención a su estrategia de diferenciar y diversificar su producto lo que le permitirá aumentar su participación en el mercado, así como el incremento de los ingresos medios y la reducción de los costos y gastos.

Algunos aspectos sobre la competencia en el Caribe

República Dominicana

Atractivos del viajero.

- Playas, vida nocturna: casinos, clubes, teatros, discotecas y cines, tiendas de artesanía local y de joyería.
- Zonas libre de impuestos en Santo Domingo, Puerto Plata y Punta Cana.
- Deportes: carreras de caballo, pelota, pesca submarina, golf y caza.

Planta Hotelera.

- Instalaciones: 100
- Habitaciones: 32495
- Ocupación: 77 %
- Estancia Media: 10.5 días
- Turistas recibidos: 1932000
- Gastos por turistas: 125

Jamaica

Atractivos del viajero

- Playas y vida nocturna: cabaret, teatros, espectáculos folklóricos
- Deportes: buceo, pesca, golf, hipismo y tenis

Planta Hotelera

- Instalaciones: 205
- Habitaciones: 20896
- Estancia media: 10.9 días
- Turistas recibidos: 1147 000

Modalidades de turismo.

- Prevalece la modalidad todo incluido

Principales mercados emisores.

- Canadá, Alemania, Francia e Italia

Otras características.

- Crecimiento del 7.1% en la llegada de turistas.
- Amplia gama de precios de alojamiento
- Punto importante de cruceros en el Caribe
- Creación de pequeños vuelos chárter y privados.
- Los meses de mayor arribo son de marzo a diciembre.

Cancún

Atractivos del viajero

- Playa: goza de un clima tropical caribeño, tiene numerosas playas y de buena calidad
- Vida nocturna: cabaret, discotecas
- Giras a ruinas mayas y a Isla Mujeres, actuación del ballet folklórico.

Canales de Distribución

Dadas las características de localización y facilidades de acceso aéreo del destino Holguín, el segmento de mayor incidencia en nuestros hoteles es la touroperación. Los atractivos turísticos de la región, unidos a enlaces aéreos casi en su totalidad a través de charters, dejan poco espacio a que se desarrollen otros segmentos.

Esta dependencia ha condicionado siempre la comercialización de nuestros hoteles, que se ha dejado en manos de las mayoristas. Acceder al público final es caro y difícil: se requieren de importantes análisis y estudios de mercados y de la conformación de un presupuesto de comercialización para el destino.

Otro de los logros que se consiguen al llegar al cliente final es el precio. Es necesario para seguir incrementando nuestros precios de venta, hasta la fecha uno de los más bajos del Caribe. Pero dejando nuestra comercialización en manos de mayoristas, no se logrará.

Este esfuerzo publicitario significa una inversión económica, la solución pasaría por un trabajo conjunto entre las entidades turísticas, propiedades y autoridades de la región.

Capacidades Instaladas

Planta hotelera

La región turística Holguín cuenta actualmente con una capacidad de 2466 habitaciones, de las cuales 1127 corresponden a CUBANACAN y 802 Gaviota. Además ISLAZUL dispone de 434 habitaciones que son utilizadas para el turismo nacional y en alguna medida para el internacional, y Campismo con 42 habitaciones.

En general la planta hotelera se encuentra en buen estado técnico debido a que es relativamente joven, y las instalaciones con más años de explotación se han sometido a remodelaciones y reparaciones para elevar su confort.

Infraestructura extrahotelera y de recreación

La red extrahotelera de la región turística se encuentra situada fundamentalmente en las zonas de Guardalavaca y Estero Ciego, integrada por restaurantes, kioscos, bares, etc.

Aún siendo así, no existen restaurantes de especialidades con el confort necesario dirigidos a atender determinados segmentos que muchas veces exigen servicios de este tipo. No hay variedad en la oferta, y en la mayoría de los casos el cliente encuentra en éstos las mismas ofertas del hotel.

Las actividades náuticas se consideran limitadas debido a la disponibilidad de equipamiento y su estado técnico, además de que no se realiza un trabajo de comercialización eficaz que permita lograr una mayor operatividad.

La actividad de recreación se concentra fundamentalmente en el alquiler de motos, bicicletas, caballos, así como el servicio que brinda una discoteca ubicada en la zona de Guardalavaca, existiendo poca disponibilidad de actividades nocturnas.

Grado de satisfacción al cliente

Para este análisis se utilizaron los resultados de investigaciones que sobre imagen y posicionamiento fueron realizados hasta la fecha, así como encuestas aplicadas a los turistas a su arribo y salida del destino en distintos momentos, y opiniones de los representantes.

En la siguiente tabla se resumen las expectativas de los clientes, qué encontró y que no encontró.

EXPECTATIVAS	QUÉ ENCONTRÓ	QUE NO ENCONTRÓ
<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles con habitaciones amplias y confortables, con buena higiene y acceso a la playa 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles confortables y bien decorados. • Limpieza en las inst. hot. • Hoteles cercanos a playas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Personal amable, cortés y con buena comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores amables y gentiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada comunicación fundamentalmente en el personal de carpeta y animación.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio eficiente y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio rápido y de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en los trámites de inmigración y emigración.
<ul style="list-style-type: none"> • Precios atractivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos precios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Abundante vegetación tropical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vegetación tropical abundante 	

<ul style="list-style-type: none"> • Bellas playas de extensa porción de arena blanca y fina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Playas extensas con arena blanca y fina 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena limpieza en las playas.
<ul style="list-style-type: none"> • Privacidad y seguridad en playas y hoteles 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y tranquilidad • Privacidad en las playas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de opciones para niños 		<ul style="list-style-type: none"> • Opcionales para niños.
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades náuticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas actividades náuticas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de animación de corte internacional. 		<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de animación de amplia creatividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Buena oferta de actividades recreativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca oferta de actividades recreativas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio contacto con la historia y cultura local. 		<ul style="list-style-type: none"> Amplio contacto con la historia y la cultura local, así como con la población.

En general perciben la región de Holguín como un destino con playas de arenas blancas y finas, abundante vegetación, gentes amables, seguridad y tranquilidad, con muy poca vida nocturna, escaso entretenimiento dentro y fuera de los hoteles y buen precio, aunque un destino poco conocido en sus países de origen.

Disponibilidad de fuerza de trabajo

En total se cuenta con 3629 trabajadores, que representan el 96,9 % de la plantilla aprobada; de ellos el 66,1 % son hombres y el resto mujeres. 1571 pertenecen a la categoría de servicios para el 36,2 % y 1376 a la de obreros para el 31,7 %; los técnicos y dirigentes representan el 11,3 % cada uno.

La mayor cantidad de fuerza de trabajo la absorbe CUBANACAN con el 42,3 %, seguido por Gaviota con el 24,9. En ISLAZUL se ocupa el 14,5 % de la fuerza laboral del polo. En total, estas tres entidades utilizan el 81,6 % de la fuerza laboral de la región turística.

1717 trabajadores son del municipio Holguín para el 39,5 % del total, y de Banes 1271 para el 29,3 %; luego se posesiona Rafael Freyre con el 9,6 % de la fuerza laboral. El índice de trabajador por habitación es de 0,8 a nivel de región.

Es de destacar que siendo el mercado Italia el cuarto emisor en la región turística, no se ha iniciado la preparación de personal en este idioma.

Se trabaja actualmente en la preparación de materias económico financieras a los directivos, y en la preparación idiomática e informática.

Teniendo en cuenta el crecimiento experimentado por la región turística Holguín, así como su paulatina ampliación tanto en la actividad hotelera como extrahotelera, es insuficiente la preparación del personal, tanto actual como futura, ya que se ha trabajado muy poco en la captación y preparación de una cantera que permita en cualquier momento satisfacer las necesidades.

Facilidades de transporte interno

• Transporte automotor

Para la prestación del servicio de transporte automotor en la actividad turística, la provincia cuenta con 67 ómnibus en la modalidad de transfer, 168 autos para rent a car y 47 taxis, los cuales totalizan 282 equipos que son los que conforman el parque total.

De manera general puede decirse que este parque de equipos satisface la demanda turística en temporada baja, no así al incrementarse la cantidad de turistas durante la temporada alta. Además existen en algunos casos insatisfacciones de los clientes debido a la falta de confort y estado técnico de algunos autos, éstos al tener muchos años de uso se convierten en grandes consumidores de combustibles y lubricantes, lo que provoca deterioro en la calidad del servicio.

Posicionamiento

Los elementos que se recogen en este epígrafe son el resultado de un estudio de posicionamiento realizado por trabajos de diplomas de la Universidad de Holguín.

Se utilizaron como principales destinos a considerar: Puerto Plata y Punta Cana de República Dominicana y Varadero, Santiago de Cuba. Fueron escogidos como principales mercados emisores Canadá, Alemania, e Italia.

Los resultados obtenidos muestran lo siguiente:

- Entre los principales atributos del destino que no satisfacen las expectativas de los clientes se encuentran: la variedad de las comidas, principalmente en los restaurantes de la playa, iluminación en las habitaciones y calidad de la animación.
- 1. Para el mercado alemán el destino presenta fuertes competidores que los superan en la calidad de los hoteles, playa apropiada para el buceo, posibilidad y oferta de deportes náuticos, calidad y variedad de servicios gastronómicos en la playa. Se posiciona al destino en un cuarto lugar con respecto a Varadero, Punta Cana y Puerto Plata.
- 2. Para los canadienses residentes en Québec, también el destino se coloca en la cuarta opción y solo aventaja a los restantes por la abundante vegetación tropical, los precios y la seguridad que brinda.
- 3. Para los canadienses residentes en Toronto presenta una posición más favorable, ocupando un tercer lugar, luego de Punta Cana y Varadero. Se perciben de forma negativa la vida nocturna y su animación, la variedad de hoteles junto a la playa y como destino poco conocido.
- Tomando como punto de referencia el ideal de producto de los principales mercados emisores, en el desarrollo y diferenciación del destino deberá trabajarse en:

4. Condiciones de las habitaciones.
 5. Servicio de comida en la playa, hoteles de calidad superior de habitaciones modernas con balcones, terrazas, vista al mar, playas con palmeras y cocoteros.
 6. Habitaciones amplias confortables, con acceso directo a la playa, variedad de las comidas y de la animación.
 7. Limpieza e higiene de la playa, amplio litoral, privacidad y construcciones bajas.
- Ninguno de los destinos estudiados se corresponde con el ideal de los mercados de referencia.
 - El destino Holguín presenta grandes posibilidades de crecimiento en el mercado alemán y el canadiense, por ser mercados con tasas de crecimiento en el Caribe.

Cartera Producto – Mercado:

A partir de un análisis detallado, con criterios de expertos, se determinó que en la región existen y/o es posible explotar 11 productos - mercados, que son:

- Turismo de Sol y Playa Tradicional
- Turismo de Sol y Playa Naturalista
- Turismo de Salud Especializado
- Turismo Náutico
- Turismo de Buceo
- Turismo de Naturaleza
- Turismo de Eventos
- Turismo de Ciudad
- Turismo de Hombres de Negocios
- Turismo de Recorrido
- Turismo de Incentivos

Posteriormente se realizó la evaluación del estado en que se encuentra cada uno de ellos, para lo cual se utilizó la técnica de Matriz DAFO, a través de la cual se hizo el análisis de los factores internos y externos que los expertos consideraron que se debían tener en cuenta, y se llegó a las conclusiones siguientes:

Fact. Internos		
Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Salud Especializado • Sol y Playa Naturalista • Turismo de Recorrido 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Ciudad • Hombres de Negocios

AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Sol y Playa Tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Náutico • Buceo • Turismo de Naturaleza • Turismo de Eventos • Turismo de Incentivo
----------	---	---

Como se aprecia, la región turística cuenta con tres productos - mercados con posición interna y externa favorable; estos son los casos del Turismo de Salud, Turismo de Sol y Playa Naturalista y el Turismo de Recorrido, debiendo trazar estrategias que les permitan mantener o mejorar su posición, aprovechando las oportunidades del mercado.

Existen dos productos, Turismo de Ciudad y Turismo de Hombres de Negocios, que son débiles pero muestran oportunidades, por lo que debe valorarse de forma selectiva las estrategias que permitan mejorar su posición.

El producto Turismo de Sol y Playa Tradicional presenta una posición interna fuerte, pero está amenazado, lo que requiere de inversiones para enfrentar la competencia.

Los restantes productos - mercados presentan una situación desfavorable interna y externa, debiendo decidirse cuidadosamente las estrategias que conduzcan a una mejor situación de la región en cuanto al Producto Turístico.

Preguntas del caso:

1. Evalúe el nivel de competitividad del destino turístico holguinero en cuanto a su conectividad aérea, marítima y terrestre.
2. Analice la posición competitiva del destino turístico holguinero respecto a Dominicana, Jamaica y Cancún cruzando producto, precios, servicios, animación y marca.
3. Evaluar los segmentos de mercados más importantes y proponer estrategias para su atención.

Anexo 1

CONEXIONES AEREAS INTERNACIONALES DEL AEROPUERTO DE HOLGUIN

Mercado	Verano 98	Invierno 98-99
Alemania	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Dusseldorf• 1 vuelo desde Munich (quincenal)• 1 vuelo desde Frankfurt (quincenal)	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Dusseldorf• 1 vuelo desde Munich (quincenal)• 1 vuelo desde Frankfurt (quincenal)
Argentina	<ul style="list-style-type: none">• Sólo vía La Habana	<ul style="list-style-type: none">• 2 vuelos desde Buenos Aires
Austria	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo quincenal desde Viena	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo quincenal desde Viena
Canadá	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Montreal• 1 vuelo desde Toronto	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Montreal.• 4 vuelos desde Toronto• 1 vuelo desde Québec (compartido)• 1 vuelo desde Halifax
Francia	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde París	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde París
Holanda	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Ámsterdam	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Ámsterdam
Italia	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Milán (compartido)	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Milán
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Gatwick	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Gatwick
Suiza	<ul style="list-style-type: none">• 1 vuelo desde Zurich (quincenal y compartido)	<ul style="list-style-type: none">• 2 vuelos desde Zurich (compartidos)

CASO SALÓN 1720

El Salón 1720 pertenece al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. y este a su vez al Ministerio del Turismo.

El Salón 1720 ofrece muchos atractivos al visitante. Su hermoso inmueble, de construcción anterior al año 1920 y el estilo ecléctico influye tanto en los elementos constructivos como ornamentales. Se ubica en una esquina de la intersección de las calles Zayas y Miranda, de la ciudad de Bayamo lo que supone dos fachadas (principal y lateral) simétricas ambas, cuyos muros están decorados con columnas ornamentales con diseños florales rematados aquellos por cornisa y pretil lumínico con piñas sobre los pilares.

Presenta una planta en “8”, con un patio interior rodeado de galerías por los lados y una gran azotea despejada, donde hay un altílo de tres áreas (camerinos, baños y barra). El cuerpo principal cuenta con un amplio vestíbulo, flanqueado por locales laterales. La ornamentación interior exhibe columnas trabajadas y cielos rasos con motivos vegetales.

La planta en “8” también cuenta con: Tienda Caracol, oficina de CUBATUR, restaurante, bar, cocina y baños

Uno de los mayores atractivos de este policentro es su ubicación a solo 100 metros del parque Vicente Aguilera, justo en medio de la vida bayamesa, próximo a centros de importancia histórica y cultural, lo cual lo convierte en un sitio especialmente favorecido durante festivales y eventos ya tradicionales como la semana de la cultura, entre otros.

El salón cuenta con:

- **Bar Marañón**

Este nombre deviene del río que delimitaba la ciudad hacia el este y este a su vez de una planta endémica de América. Este bar único de su tipo en la provincia por los estándares de servicio que posee, por la variedad y calidad de los productos que brindan así como por estar ambientado por el mayor mural bajo techo de la provincia.

Este bar tiene un doble propósito, uno como servibar del restaurante y otro como bar propio con una capacidad para 16 clientes. Su ambientación musical es con lo mejor de nuestro repertorio musical, así como selecciones de música internacional.

- **Restaurante El Nacional**

Este restaurante lleva este nombre en honor a la ciudad de Bayamo, considerada la ciudad cuna de la nacionalidad cubana, posee una capacidad de 20 plazas y un servicio a la carta basado en un menú donde prevalece la cocina del patio, con platos de la cocina internacional. La ambientación musical es con música instrumental grabada y para ocasiones especiales con música en vivo.

- **Terraza “El Jigue”**

Recuerda este nombre al otro arroyo que delimitaba la ciudad en siglos pasados, y es el término con que se nombra a una de las figuras del folklore nacional (negrito travieso que habita los ríos y montes cubanos). Está acondicionada con pérgolas, plantas en macetas y farolas que imiten las del

antiguo alumbrado, además de un mobiliario resistente a la intemperie y adecuado al estilo general de la casa.

Esta azotea se emplea como área recreativa al aire libre (capacidad para 90 personas) y cuenta con una plaza para espectáculos culturales y un bar con su correspondiente servicio gastronómico, ambientada con el talento artístico presente en el territorio.

- **Boutique Reina Victoria**

El nombre de este local se remite a una de las antiguas minas de oro que existían en la parte norte del territorio del Cauto durante la colonia. Actualmente en este espacio es donde está ubicada la tienda de Caracol.

- **Punto de renta de motos**

En el área de parqueo de la unidad hay habilitado un local para este fin, que cumple con una doble función, la de local del rentador así como parqueo y taller de estos ciclomotores.

Las principales líneas de producto

- **Restaurante** (servicio a la carta con un menú estilizado).
 - Comida cubana e internacional
 - Platos de la casa (exclusivos de la instalación)
 - Pescados y mariscos
 - Coctelería nacional e internacional
 - Amplia variedad de vinos y bebidas nacionales e internacionales
 - Servicio a grupos de turistas que nos visitan
- **Terraza**
 - Espectáculos nocturnos en vivo
 - Juegos de participación
 - Servicio de bebidas
 - Servicio de parrillada
- **Renta de motos**
 - Alquiler de motos
 - Servicio de rescate

Las categorías ocupacionales están divididas de la forma siguiente:

Categoría	Número	% del Total	Categoría	Número	% del Total
Dirigente	1	7	Servicios	8	58
Técnicos	2	14	Obreros	3	21

En sentido general se puede plantear que es un colectivo joven, lo que hace que prevalezca un espíritu de jovialidad y dinamismo.

Los principales proveedores con que cuenta son:

- Empresa de Abastecimiento , Comercializadora ITH, Comercializadora ATEC, Cuba Ron, Habana Club, Cervecería Bucanero S.A., CIMEX, Pesca Caribe, Frutas selectas, Oro Rojo, BRASCUBA, Inversiones Locarino, Lácteo, EMPRESTUR

Estos se encargan del suministro de los productos necesarios para el funcionamiento de la organización tales como: alimentos y bebidas (cerveza, ron, vino, refresco, pollo, cerdo, queso, tomate, jamón, embutido, pescados, etc.) insumos, lencería y cristalería, servicios de inversión, reparación y mantenimiento, entre otros.

Objeto Social del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A.:

- Satisfacer las necesidades de ocio y recreación de los turistas
- Promover, comercializar y potenciar el producto turístico cubano, mediante ofertas y entretenimientos variados que satisfagan los gustos de los turistas de diferentes edades y sexos, incluidas actividades deportivas, náuticas, ecológicas, animativo - recreativas y culturales.
- Promover y comercializar todo tipo de servicio de instalaciones de otras entidades turísticas e instalaciones.
- Establecer y operar restaurantes, bares, centros nocturnos, cabaret, puntos de ventas en carreteras y acceso de tránsito de turistas y otros similares que incluyan la oferta de servicios gastronómicos rápidos.
- Dar aseguramiento de eventos de toda clase
- Brindar apoyo y atención al turismo
- Contratar con las entidades correspondientes a desarrollar con recursos propios, servicios que garanticen su objetivo social.

Para el análisis del contexto estratégico se revisó la documentación que se tiene en el salón sobre su planificación estratégica donde están definidos la misión, visión y objetivos fundamentales de la misma hasta el año 2010.

Misión: El grupo empresarial extrahotelero Palmares S.A. en Bayamo, ofrece al cliente diversidad de productos y servicios turísticos, recreativos y gastronómicos, capaces de satisfacer

las necesidades extrahoteleras, promocionando y comercializando la historia, cultura y la naturaleza con profesionalidad y eficiencia para satisfacer los más exigentes, variados gustos y preferencias de clientes nacionales e internacionales.

Visión: Somos la opción preferida de la gastronomía y recreación extrahotelera del turismo internacional y clientes nacionales pues nuestro sello es la originalidad del producto, brindado con un servicio profesional y diferente.

Misión Salón 1720: Ofrecemos servicios de alimentación, esparcimiento y ocio de excelencia para satisfacer los más variados gustos de clientes nacionales e internacionales, contamos para ello con una atención personalizada en la restauración y un equipo de recreación profesional.

Visión Salón 1720: Somos el restaurante líder y el espacio recreativo favorito de la ciudad de Bayamo.

Objetivos estratégicos globales de Palmares:

- Obtener una cultura empresarial, estilo y valores que aseguren el cumplimiento consciente de la misión empresarial, haciendo realidad la visión de la misma.
- Crecer en un 7 % en las ventas anualmente.
- Crecer en un 10 % la utilidad anualmente.
- Aumentar los ingresos por concepto de atención a grupos a un ritmo de 20 % anual, sobre la base de contrataciones que resulten atractivas para los receptivos y que los estimulen a dirigir sus recorridos hasta la instalación.

Objetivo estratégico del Salón 1720:

- Lograr una restauración de excelencia basada en una cocina cubana estilizada e insertada en un ambiente cultural-patrimonial, además de que nos prefieran por la calidad de los servicios de recreación que prestamos y que la suma de estos servicios nos permitan incrementar los niveles de ingresos, utilidades así como la cuota de mercado.

La estructura organizativa esta conformada por un administrador, un capitán de salón, un técnico en gestión económica y 11 trabajadores.

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizaron las técnicas de trabajo en grupo, el análisis de la documentación existente en la unidad comercial objeto de análisis, reportes computarizados existentes y resultados de encuestas, entrevistas y otros instrumentos que se aplican en la unidad, además de realizar visitas a la competencia para observar la calidad del servicio que se ofrece, la ambientación de sus establecimientos, etc. Todo esto permitió obtener los resultados que se muestran a continuación de forma detallada.

- **Análisis de la competencia**

En el caso particular del Salón 1720 el ambiente competitivo está representado fuertemente por las cadenas: ISLAZUL, CIMEX, ARTEX y la cadena de gastronomía Doña Yuya.

Es necesario destacar como principal barrera que la mayoría de las instalaciones extrahoteleras de la ciudad se encuentran muy cercanas al centro comercial de la ciudad.

Se considera que el principal competidor lo constituye el restaurante Sierra Maestra que por su ubicación en el mismo centro de la ciudad y cercana al restaurante constituye un fuerte rival. Dicho restaurante pertenece al mismo grupo extrahotelero y comparte los mismos proveedores.

La ventaja fundamental que presenta Sierra Maestra es en la capacidad de comensales con un total de 66, además de precios más económicos en platos genéricamente iguales. El restaurante Los Parques aunque se encuentra en desventaja en relación a precios se ha ganado la preferencia de los clientes debido a la amplia variedad de platos y bebidas que oferta frente a los demás restaurantes incluyendo al Sierra Maestra.

Este restaurante ofrece 9 platos principales mientras el Sierra Maestra solo 4. La variedad en cuanto a vinos también es una ventaja frente a la competencia con 22 tipos de vinos de alta calidad mientras el Sierra Maestra solo oferta 4 tipos y de una calidad media.

- **Análisis de los principales mercados**

Los mercados comprenden tanto a los visitantes extranjeros, como a extranjeros residentes y a los nacionales. Según datos recogidos en la provincia Granma se prevé que:

- Este año más de 2 000 000 de turistas visiten el país.
- Hasta septiembre del año pasado cerca de 197198 turistas habían visitado Granma
- Canadá, el principal mercado emisor, mantiene ocho vuelos semanales directo con la cercana provincia de Holguín.
- Reino Unido segundo mejor mercado emisor para el territorio mantiene cinco vuelos semanales con la referenciada provincia Holguín.
- Alemania tercer mejor mercado emisor se mantiene linealmente con dos vuelos semanales directos a la misma provincia.
- La ocupación lineal de los hoteles de Gaviota es de 64.5 %.
- La ocupación lineal de los hoteles de CUBANACÁN es de 69 %.
- ISLAZUL ha recibido en sus hoteles de ciudad alrededor de 22 000 clientes en lo que va de año.

El mercado meta de la entidad está formado en lo fundamental por:

- Turistas alojados en los hoteles Marea del Portillo bajo régimen de "Todo incluido", los que generalmente compran la opcional Bayamo o simplemente lo visitan.
- Turistas individuales alojados en casas de alquiler y residentes extranjeros.
- Turistas alojados en hoteles de la ciudad
- Clientes de firmas que almuerzan o cenan
- Clientes nacionales

Y el mercado potencial por:

- Turistas en polos cercanos como Santiago, Holguín, Tunas, Camagüey.
- Posibles inversores extranjeros interesados en el potencial económico y turístico de la provincia.

A continuación se realiza una breve caracterización del mercado de los principales países emisores, lo que da una idea de sus principales intereses, características y hábitos alimentarios:

- **Canadá es el principal emisor con el 52% de los turistas que llegan a la provincia**

Intereses: Los paquetes turísticos son la modalidad que más les interesa, el turismo ecológico y de recorrido, el buceo y la pesca. Prefieren las actividades de ocio activo y la naturaleza.

Características: De los cuatro millones que tiene Toronto, el 90 % viajan. Deciden el viaje con más de un mes de antelación, compran en agencias reconocidas. Son acompañados por su pareja o familia. Las agencias de viajes y amigos son las vías más influyentes en el conocimiento del producto. La edad promedio de los turistas que más nos visitan está entre los 18 y 49 años. El movimiento turístico canadiense comienza la temporada alta en invierno, desde diciembre, hasta abril.

Hábitos alimentarios: Cocinan bajo de sal. No desean ver las grasas en las comidas. Comen bajo de azúcar. No les gusta el orégano ni el comino.

- **Reino Unido con el 22% de los turistas que llegan a la provincia**

Intereses: Prefieren actividades vinculadas a la cultura e historia, así como las de naturaleza. Los jóvenes prefieren actividades náuticas; los adultos, excursiones en helicópteros y en ómnibus, así como actividades culturales, de animación y juegos de mesa.

Características: Son personas generalmente de edad media y de la tercera edad. Exigen un trato especializado y eficiente y son muy estrictos con los horarios.

Hábitos alimentarios: Comida variada y buena mesa. Prefieren las empanadas y las salchichas. Les gusta sazonar con variadas especias. Como preferencia fundamental para el turismo libre de ciudad se tiene el disfrute de servicios gastronómicos de calidad, más bien de tipo informal sobre una oferta de comida y bebida ligera con oportunidad al intercambio tanto con recreación diurna como nocturna. Por otra parte el turismo de grupo prefiere la comida criolla, incluyendo espectáculos, así como la comida de pescados y mariscos, es decir, comida que sea propia de cada lugar de manera que se logre una diferenciación con respecto a los hoteles.

- **Alemania con un 11% de los turistas que llegan a la provincia**

Intereses: Prefieren excursiones y ofertas culturales, las actividades de ocio activo, seguidas por la cultura e historia y luego la naturaleza. Buscan lugares seguros, con ausencia de disturbios sociales. Gustan de baños en playas o piscinas. Según estudios de mercado manifestaron como principales intereses: precios accesibles, ambiente tropical, atmósfera adecuada y tranquila.

Características: El 47 % organiza los viajes por cuenta propia. Viajan en parejas y familia (significativa presencia de niños). Prefieren las comidas más sencillas que los almuerzos.

Hábitos alimentarios: Bajo de azúcar y sal. Consumen mucha sopa en el almuerzo. Gustan de los perros calientes, hamburguesas y cerveza de calidad. Sazonar con pocas especias. Gustan de la col agria y el champiñón.

- **Italia**

Intereses: Playas cubanas, la historia, el pueblo y el sol, comidas poco condimentadas y sin picantes. Servicio de buena calidad: rapidez, amabilidad y variedad. Prefieren el restaurante y excursión náutica fuera del hotel.

Características: Reciben ingresos anuales medios y altos. Prefieren viajar en grupos o familias. Pertenecen al grupo etéreo comprendido entre 26 y 55 años.

Hábitos alimentarios: Poca pimienta y condimento, pastas, sopas, cremas y pan como acompañante, dulces no demasiados azucarados, gustan del marisco y del pescado, pocas grasas, el arroz lo comen ensopado, no comen picadillo.

- **Francia**

Intereses: Programas con ofertas culturales, históricas y de naturaleza. Combinación de programas de estancia y recorrido.

Características: Sus edades oscilan entre 26 y 55 años. Alrededor de la mitad son empleados.

Hábitos alimentarios: Les gustan los consomés, sopas, cremas y pescados buenos. Usan vinos para confeccionar platos. Gustan de las brochetas de cerdo y de res fresca. Comidas más ligeras que los almuerzos y gustan del café fuerte. Por grasa usan aceite vegetal y mantequilla y bajo de sal.

- **Análisis de los principales canales de distribución**

El principal canal de distribución es el turista internacional y nacional libre que visita y/o reside en la ciudad (la promoción cliente a cliente) factor este favorecido por la ubicación geográfica. Aunque se encuentra contratado con algunas agencias de viajes nuestros servicios, los niveles de clientes que nos visitan por esta vía son insignificantes aún.

- **Análisis de la comunicación, promoción y publicidad**

En el momento actual la promoción y publicidad están en un momento muy difícil pues las acciones de comunicación del producto son muy pobres.

La entidad no cuenta con sueltos promocionales de las principales actividades que se realizan en este policentro. Además no se explota el uso de la radio y la televisión para estos fines, sólo se cuenta con un relacionista público, que no tiene los medios necesarios que faciliten su trabajo.

- **Análisis de los precios**

Aunque no existe una estrategia de precios propia, en cuanto a la línea de alimentos y bebidas, la política de fijación de los precios de los productos es sobre la base del costo, donde el precio de los productos nacionales queda conformado por la multiplicación del costo de la mercancía por un índice mínimo de \$2.65 y los productos importados de la misma forma con un índice mínimo de \$2.80 y a partir de estos índices mínimos se trazan estrategias de subir sus precios de acuerdo con sus necesidades, a la temporada en que se encuentren, al comportamiento de la competencia .

La línea de la recreación fija los precios en función de los costos, y la situación competitiva

El trabajo en grupo donde participaron los trabajadores de la entidad permitió definir las principales

amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la organización que aparecen a continuación:

Análisis Interno:

Debilidades:

- Situación financiera del grupo en el territorio
- No se realizan estudios de mercado y sobre la competencia
- Presupuesto para promoción y publicidad así como su gestión
- Programación cultural y de animación

Fortalezas:

- Imagen de la unidad y entorno
- Experiencia y profesionalidad del personal
- Adecuada relación calidad - precio de los productos y/o servicios
- Posición geográfica favorable
- Variedad de servicios que presta

Análisis externo:

Amenazas:

- Entorno muy competitivo
- Equipamiento de la competencia
- Comunicación de la competencia
- Inexistencia de un aeropuerto internacional en la provincia

Oportunidades:

- Tamaño y crecimiento del potencial turístico en el territorio
- Existencia de nichos de mercado del segmento de los nacionales que se encuentra prácticamente sin explotar
- Amplia cultura de este tipo de servicio por parte del entorno
- Existencia de una Escuela de Hotelería y Turismo en la provincia
- Consolidación y crecimiento de la región turística del sur de oriente
- Incremento paulatino en la provincia de las redes técnicas de comunicaciones e informática.

Luego de listar las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se confecciono la matriz de factores internos y de evaluación de factores externos.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores Claves	Ponderación	Evaluación	Res. Pond.
1. Situación financiera del grupo en el territorio	0.08	2	0.16
2. No se realizan estudios de mercado y sobre la competencia	0.11	1	0.11
3. Presupuesto para promoción y publicidad así como su gestión	0.09	2	0.18
4. Programación cultural y de animación	0.08	2	0.16
5. Variedad de servicios que presta	0.13	3	0.39
6. Imagen de la unidad y entorno	0.15	3	0.45
7. Experiencia y profesionalidad del personal	0.14	4	0.56
8. Adecuada relación calidad - precio de los productos y/o servicios	0.08	3	0.24
9. Situación geográfica favorable	0.14	4	0.56
Total	1,00		2.81

Como se puede observar, de la matriz de evaluación de factores internos la empresa se encuentra en una situación favorable con un resultado ponderado de 2,81, lo que implica que hay un predominio de las fortalezas sobre las debilidades. Las fortalezas más importantes son: posición geográfica favorable y la experiencia y profesionalidad del personal.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores Claves	Ponderación	Evaluación	Res. Ponderados
1. Entorno muy competitivo	0.10	2	0.20
2. Equipamiento de la competencia	0.08	2	0.16
3. Comunicación de la competencia.	0.10	2	0.20
4. Incremento de ofertas en moneda nacional en el territorio.	0.10	2	0.20
5. Tamaño y crecimiento del potencial turístico en el territorio.	0.08	4	0.32

6.Existencia de nichos de mercado del segmento de los nacionales	0.10	4	0.40
7.Amplia cultura de este tipo de servicio por parte del entorno	0.10	3	0.30
8.Existencia de un aeropuerto internacional en la provincia	0.08	1	0.08
9. Consolidación y crecimiento de la región turística del sur de oriente	0.08	4	0.32
10. Incremento paulatino en la provincia de las redes técnicas de comunicaciones e informática.	0.08	3	0.24
11.Existencia de una Escuela de Hotelería y Turismo en la provincia	0.10	4	0.40
Total	1.00		2,82

La matriz de evaluación de factores externos con un resultado ponderado de 2,82 indica que hay un predominio de las oportunidades, lo que es una situación que la entidad debe aprovechar. Dentro de las principales oportunidades se encuentran: la existencia de una Escuela de Hotelería y Turismo en la provincia, la consolidación y crecimiento de la región turística del sur de Oriente, la existencia de nichos de mercado del segmento de los nacionales y el tamaño y crecimiento del potencial turístico en el territorio.

Teniendo en cuenta estos resultados, se puede decir que el Salón 1720 se encuentra en la matriz DAFO en el cuadrante de fortalezas y oportunidades, por lo que la organización deberá trazar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que se presentan el mercado.

Así se puede concluir que:

- Se deben trazar estrategias ofensivas , por tanto con la calificación, experiencia y profesionalidad del personal directo a los servicios y con una adecuada relación calidad-precio de los productos y/o servicios que presta el salón 1720 se debe aprovechar el actual crecimiento del potencial turístico en el territorio.
- Para atenuar la incidencia del entorno competitivo y la presencia de otros polivalentes y centros nocturnos en la ciudad se debe mejorar el producto enriqueciendo la programación cultural, diversidad, animación y equipamiento de audio así como incrementar el presupuesto de promoción y publicidad para dar a conocer el producto que se oferta.

Formulación estratégica

Una vez realizado el diagnóstico de la entidad y conocidos los objetivos estratégicos de Palmares se considera que los objetivos de mercadotecnia del Salón 1720 deben estar dirigidos a:

- Incrementar los niveles de ventas en un 2% con respecto al año anterior.

- Mantener la satisfacción de los clientes en un 90% constatado a través de encuestas, entrevistas y otros instrumentos.
- Posicionarse en el mercado como el mejor servicio de restauración y recreación de la ciudad, con una inigualable relación calidad-precio.

Implementación estratégica

Estrategia de líder

- Una restauración estilizada única y una recreación de calidad que nos diferencie.

Estrategia competitiva

- Ser los preferidos de la restauración y recreación extrahotelera.

Posicionamiento

El mejor servicio de restauración y recreación en la ciudad, con una inigualable relación calidad-precio.

Precios

- Por temporadas y de acuerdo a los segmentos de mercado que estén ocupando la planta hotelera.
- Superiores a la competencia en el caso del restaurante
- Igual que la competencia en la Terraza y en dependencia del talento artístico a presentar
- Paquetes promocionales para empresas y actividades festivas grupales.

Canales de ventas

- Agencias de viajes, buros de venta del territorio y representantes de los turoperadores.
- Capitán de salón y soporte informativo del establecimiento
- Cliente a cliente en el territorio.
- Personal de servicios y departamento comercial de la empresa.

Servicios

- Prestar un servicio diferente, profesional y personalizado en todo el policentro basado en la Filosofía de la Calidad.

Comunicación

- Diseño e impresión de soporte único promocional que incluya todas las posibilidades del policentro y que posibilite un trabajo de comunicación más efectivo.
- Relación sistemática con las agencias de viajes y turoperadores.

- Uso de los medios masivos de comunicación para la promoción del policentro.

Planes de acción e implementación

En correspondencia con el diagnóstico realizado el consejo de dirección de la entidad aprobó un plan de acción y su implementación a partir del 1ro de agosto del 2008.

Restaurante

No	Acción	Dirigido al:	Responsable	Fecha
1	Mantener estable por temporadas la oferta de los platos estrellas de la unidad.	Producto	Comprador y administrador	Atendiendo a la temporada
2	Obtener una gama de vinos de calidad acorde con la oferta que se presta.	Producto	Comprador y administrador	Septiembre 2008
3	Mantener la ambientación musical adecuada para este tipo de lugar.	Producto	Administrador y J' Salón.	Agosto 2008
4	Mantener los estándares de servicio de la unidad	Producto	Administrador, J' Salón y trabajadores.	Octubre 2008
5	Crear ofertas atractivas en la relación calidad-precio para los grupos de recorrido.	Precio	Esp. Gast., Admón. y J' Salón.	Agosto 2008
6	Chequeo mensual del cumplimiento de lo presupuestado para el costo de la mercancía y los gastos.	precio	Administrador y J' Salón.	Día 5 de cada mes
7	Firmar contratos con las agencias de viajes del territorio.	Distribución	Director Comercial	Agosto 2008
8	Categorizar el restaurante	Producto	Dir. Operac. Y admón.	10/01/09
9	Promoción radial de los servicios del restaurante y la unidad	Comunicación	Dirección comercial	Una vez en el trimestre
10	Confección y distribución de sueltos promocionales.	Comunicación	Dirección comercial y Admón.	Febrero 2009
11	Promoción directa a los clientes	Comunicación	J' Salón y trabajadores	Pmte.
12	Promocionar el uso del sistema de reservaciones en la unidad.	Comunicación	Dirección comercial, Admón. y J' Salón.	Pmte.
13	Realizar los estudios de ingeniería de	Producto	Admón. y J' Salón	Una vez al

	producto.			año.
14	Diseñar un sistema efectivo de retroalimentación del servicio.	Comunicación	Esp. Gast y admón.	10/08/09

Terraza

No	Acción	Dirigido a:	Responsable	Fecha
1	Mantener una programación cultural variada y de calidad.	Producto	Administrador	Pmte
2	Eliminar los problemas del audio.	Producto	Administrador	10/08/08
3	Mantener al nivel de la competencia los precios	Precio	Técnico en economía y Esp. Gast	Según temporada
4	Análisis mensual de la de la situación de los costos y gastos de la operación.	Precio	Administrador y J'Salón.	Día 5 de cada mes
5	Coordinar con el centro de la música para el asesoramiento musical y de espectáculo.	Producto	Administrador	10/08/08
6	Análisis del comportamiento de la demanda del mercado periódicamente.	Producto	Administrador	Semanalmente
7	Aumentar la gestión de venta del personal de servicio	Comunicación	Administrador, J'Salón y trabajadores.	Pmte
8	Diseñar un sistema efectivo de retroalimentación.	Comunicación	Esp. Calidad y admón.	05/08/08
9	Colocar anuncio radial de promoción	Comunicación	Dirección comercial	15/08/08
10	Implementar un sistema de reservaciones.	Comunicación	Admón. y J'Salón	01/08/08
11	Pactar con las agencias de viajes paquetes para la venta de la unidad como un producto cultural.	Distribución.	Dirección comercial	01/08/08
12	Mantener en la unidad talento artístico de gran convocatoria.	Producto	Dirección comercial y admón.	Pmte.
13	Mejorar oferta alimenticia	Producto	Compras, admón. y Esp. Gast	Pmte

--	--	--	--	--

Renta de Motos

N o	Acción	Dirigido a:	Responsable	Fecha
1	Dar servicios con un parque de motos en óptimo estado técnico	Producto	Director de Aseg. y admón.	Pmte.
2	Tener un stock de piezas de repuesto que aseguren la operación del punto de renta.	Producto	Director de Aseg	Pmte.
3	Mantener la carpeta de precios al nivel de la competencia.	Precio	Director Comercial	Según la temporada
4	Análisis mensual de la situación de los costos y gastos de la operación.	Precio	Admón.	Día 5 de cada mes
5	Análisis del comportamiento de la demanda del mercado periódicamente.	Producto	Director Comercial	Semanalmente
6	Aumentar la gestión de venta del personal de renta.	Comunica ción	Admón.	Pmte.
7	Diseñar un sistema efectivo de retroalimentación.	Comunica ción	Admón. y Esp. Calidad.	01/08/08
8	Colocar anuncio radial y confección de sueltos promocionales que promocionen el producto.	Comunica ción	Director Comercial	Una vez en el trimestre
9	Crear mecanismos que garanticen un rescate rápido de los clientes que presenten alguna avería	Producto	Admón.	Pmte.

Presupuesto de Marketing

Para la ejecución eficaz de algunas acciones que permitan al Salón 1720 enmarcarse en una posición diferenciada es necesario hacer un balance del presupuesto a utilizar para la promoción y publicidad, el mismo se desglosa a continuación:

1. Inclusión en la revista excelencias, de acuerdo a las posibilidades con el presupuesto:

- 1 Página interior primera edición 2000.00 cuc y en dos ediciones 1800.00 cuc.
- ½ Página interior primera edición 1200.00 cuc y en dos ediciones 900.00 cuc.
- ¾ Página interior primera edición 750.00 cuc y en dos ediciones 600.00 cuc.

- Cintillo de 3x27 cm. primera edición 300.00 cuc y en dos ediciones 220.00 cuc.
2. Incluir el producto Salón 1720 en el Semanario Financiero Comercial y Turístico de Cuba Opciones.
 3. Poner en el canal interno del polo turístico el producto Salón 1720, el cual cuesta 75.00 cuc por mes.
 4. Poner anuncio en los tres programas estelares de Radio Taino a un costo de 100.00 cuc mensuales.
 5. Confección y distribución de sueltos promocionales, 150.00 cuc semestralmente.
 6. Organización de eventos culturales, 180.00 cuc bimensualmente.

Control

Después de haber concluido la elaboración del plan, se hace necesario diseñar un sistema de control para dar seguimiento al mismo así como mantener una vigilancia continua sobre las variables internas y externas, lo que permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctoras.

Formas	Período-Fecha	Objetivo
Análisis en Consejos de Dirección.	Mensual	Chequear las acciones realizadas en cada etapa y su cumplimiento.
Auditoría del Plan de Marketing.	Anual	Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
Aplicación de encuestas a clientes.	Periódicas	Monitorear que incidencia tienen en el nivel de satisfacción de los clientes las acciones de mejoras propuestas.
Despacho con directivos implicados.	Mensual	Cumplimiento parcial de cada una de las tareas asignadas.

Preguntas del caso:

1. Evalúe los mercados del 1720 e identifique cual de ellos pudiera ser el más rentable para la entidad, teniendo en cuenta el nivel de servicios que presenta.
2. Analice la competencia del 1720, utilizando el mapa de posicionamiento identifique la posición del restaurante, teniendo en cuenta el producto, precio, servicios y animación.
3. Analice la evaluación de los factores internos y externos y el grado de correspondencia con la posición y la estrategia formulada.
4. Valore los planes de acción propuestos, en correspondencia con la estrategia aprobada e identifique posibles acciones a incluir.

Caso Mercado Canadiense

La provincia de Holguín está situada en la parte nororiental del país ocupando una extensión territorial de 9292,82 km² y cuenta con 14 municipios.

El clima se caracteriza por una temperatura media anual que varía desde la costa hacia el interior en un rango de 26°C a 24°C, respectivamente, y 21°C en la zona de montaña.

La población asciende a 1 032 670 habitantes, aproximadamente el 9,2 % del país, con una densidad de 111 hab. /km², una de las más altas, para un índice de urbanización del 59 %.

Las actividades económicas fundamentales están basadas en la industria minero metalúrgica, el turismo y la agricultura, en ese orden de importancia.

La provincia de Holguín resulta la cuarta más grande del país, donde más del 50% de sus habitantes se asienta en zonas urbanas. Su capital, llamada también la Ciudad de los Parques, posee una rica historia nacida en el privilegiado instante del encuentro de la cultura europea y la aborigen, lo cual aconteció en 1492 cuando el Almirante Cristóbal Colón tocó tierra cubana por primera vez. El origen de la actual ciudad de Holguín data de la decisión del capitán García Holguín de fundar el hato de San Isidoro el 4 de abril de 1545, el que evolucionó en un asentamiento y se convirtió hacia 1720 en un poblado, que alcanzó título de ciudad el 18 de enero de 1752 con una fuerte influencia hispánica. El recto trazado de sus calles resultó un elemento novedoso para su época y permitió enlazar mediante sus dos arterias principales, las calles Maceo y Libertad, un notable número de parques y plazas, que aún hoy conservan su prestancia de antaño.

Es una ciudad de intenso quehacer cultural. Es cuna de uno de los más laureados autores e intérpretes cubanos, tanto en lo clásico como en lo popular, tal es el caso del Maestro Frank Fernández, por mencionar unos de ellos. El son es cultivado en sus diferentes modalidades, teniendo en Faustino Oramas, El Guayabero, su mayor exponente, que aunque ya desaparecido físicamente dejó muy vigente su dotación artística.

El destino turístico Holguín se define por su integralidad y variedad, donde se combinan de forma singular el sol, la playa, la naturaleza, la historia, la arqueología, la cultura y las tradiciones locales; lo que conlleva a que sea un destino preferido por su autenticidad y diversidad y lo perfila como uno de los polos turísticos de más rápido crecimiento en la mayor de Las Antillas con un alto nivel de sostenibilidad.

El desarrollo del turismo en Holguín da sus primeros pasos a partir del triunfo revolucionario, alcanzando gran auge a finales del pasado siglo XX, cuando se inicia un crecimiento acelerado del mismo.

Holguín cuenta con paisajes de singular belleza y múltiples atractivos, donde se combinan altas sierras, fértiles llanos y playas de finas arenas a lo largo de más de 40 Km. de costas con excepcionales características. El litoral norte de Holguín reserva al visitante 41 playas, entre las cuales Guardalavaca y Playa Esmeralda han ganado un merecido espacio en la preferencia de los visitantes foráneos.

Playa Pesquero es pródiga en zonas de paisaje submarino y tiene lugares privilegiados para observar interesantes elementos naturales. Don Lino integra en perfecta armonía los espacios libres, la

arquitectura y el entorno, mientras Playa Blanca se encuentra muy cerca de Cayo Bariay, el sitio donde pisó tierra cubana el almirante Cristóbal Colón, en su primer viaje al Nuevo Mundo.

Al noreste de Holguín se ubica Cayo Saetía, un auténtico monumento natural dotado con 12 playas totalmente vírgenes; mientras, al suroeste de la provincia, el parque nacional La Mensura, en Pinares de Mayarí, muestra un impresionante contraste entre la vegetación de montaña tropical y densos bosques de pinos.

La capital arqueológica de Cuba, Banes; la llamada Villa Blanca de Gibara, sede del Festival del Cine Pobre "Humberto Solás", y la propia ciudad capital, son emplazamientos que realzan los valores turísticos de una región que preserva los encantos que tanto asombro y admiración causaron al Gran Almirante.

Clara expresión de la fuerte influencia hispánica existente en el territorio holguinero lo constituye uno de sus más arraigados festejos: las Romerías de Mayo, que tienen lugar anualmente entre los días 3 y 8 de mayo y consisten en una peregrinación hasta la Loma de la Cruz, que finaliza con un animado festejo popular y el izaje de una bandera con el símbolo de la ciudad: el Hacha de Holguín.

Posee también 22 bahías, 21 cuevas, 6 yacimientos de fango y aguas minero-medicinales, 12 áreas protegidas y otras de extraordinarios paisajes submarinos, así como una extensa barrera coralina forman la oferta de Holguín para la industria del ocio en la provincia.

Para los amantes del ecoturismo resaltan los atractivos singulares de las zonas cercanas a Sierra Cristal, donde se localizan exponentes únicos de la flora cubana como palmas, cocoteros, frutas tropicales, helechos y árboles de maderas preciosas.

Los practicantes del inmersionismo cuentan con la opción única del Tanque Azul de Caletones, una caverna inundada que tiene además la peculiaridad de encontrarse dentro de la ruta más importante de aves migratorias de la región.

También se desarrolla exitosamente el turismo de salud enfocado a mejorar la calidad de vida y a tratamientos anti drogadicción en las clínicas Cocal y Quinqué.

El destino Holguín cuenta en la actualidad con una amplia planta hotelera: con categoría de 5 estrellas existen ya 1244 habitaciones, que representan el 25,8% del total y 4 estrellas existen 2235 habitaciones, el 46,4% del total. Ambas categorías suman el 72,2% del total de las habitaciones, además 1604 de ellas son administradas por las empresas extranjeras Sol Meliá, Occidental y Blau.

En total en el destino son 4813 habitaciones distribuidas en 18 instalaciones turísticas operadas por los Grupos Empresariales Cubanacán, Gaviota e Islazul.

Operan diversas cadenas extrahoteleras encargadas de la gastronomía y la recreación como es el caso de Palmares, que es la más expandida en los momentos actuales.

Los países emisores de turistas más importantes para este destino holguinero son: Canadá, Reino Unido, Alemania, Italia, Holanda y Finlandia.

En la provincia operan cuatro agencias de viajes: Cubanacán, Gaviota Tours, Havanatur y Cubatur, que representan a tour operadores como: Thomas Cook, Vacances Air Transat (VAT), First Choice, Neckerman, Tours Mont Royal (TMR), FTI Touristik, entre otros.

En lo relativo al transporte posee dos aeropuertos, uno para viajes nacionales y otro para internacionales. Además existen varias agencias de alquiler de autos y ómnibus y una base náutica para la recepción de yates.

Características generales del país mercado emisor (Canadá)

Con una superficie de 9 984 670 km², Canadá es el segundo país más grande y el país independiente más septentrional del mundo, y ocupa cerca de la mitad del territorio de América del Norte. Se extiende desde el océano Atlántico al este, al océano Pacífico al oeste, y hacia el norte hasta el océano Ártico, compartiendo frontera con los Estados Unidos de América al sur y al noroeste.

Canadá cerró el 2008 con una población estimada de 33 311 389 habitantes y una densidad poblacional de unos 3.3 hab. / km², siendo uno de los países con menor densidad poblacional del mundo, debido a las bajas temperaturas que imperan en el territorio, lo cual justifica que la mayor parte de la población se concentre hacia el sur del país.

La capital del país es Ottawa, sede del parlamento nacional y residencia del Gobernador General de Canadá (quien ejerce las prerrogativas reales delegadas por la Reina Isabel II, jefe de estado de Canadá) y el primer ministro (el jefe de gobierno).

En cuanto a las lenguas son mayoritarias las dos oficiales, y la distribución es la siguiente:

- Inglés (59,3% como lengua materna; lo conoce el 90%)
- Francés: (22,7% como lengua materna; lo conoce el 60%)
- Bilingües: (0,4%)
- Otros idiomas, entre los que sobresalen el chino, español, italiano y alemán.

La moneda empleada es el dólar canadiense (CAD). El Banco de Canadá es responsable del diseño y la circulación de los billetes y brinda información sobre la historia del Dólar Canadiense, conversión de la moneda y un museo.

Canadá es así mismo una confederación que cuenta con diez provincias y tres territorios. Se trata de un sistema federal con un alto grado de descentralización.

Québec es aún más descentralizada que otras provincias. Su sistema de leyes está basado en códigos como las leyes de México y Francia, por ejemplo. El sistema de leyes del resto de Canadá está basado en la Ley Común (Common Law).

En la actualidad la mayoría de la población canadiense es urbana, concentrándose mayormente en Ontario y Québec.

Los principales núcleos poblacionales son las ciudades de:

- Toronto: 4.901.959 hab. (provincia: Ontario)
- Montreal: 3.374.547 (Québec)
- Vancouver: 1.998.979 (Columbia Británica)
- Calgary: 1.032.626 (Alberta)
- Edmonton: 895.435 (Alberta)
- Ottawa: 870.591 (Ontario)
- Québec: 668.478 (Québec)
- Hamilton: 658.070 (Ontario)
- Winnipeg: 645.496 (Manitoba)
- Kitchener: 436.642 (Ontario)

- London: 358.297 (Ontario)
- Saint Catherines-Niágara: 311.788 (Ontario)
- Victoria: 310.887 (Columbia Británica)
- Halifax: 285.127 (Nueva Escocia)
- Windsor: 283.854 (Ontario)
- Oshawa: 280.710 (Ontario)
- Saskatoon: 204.126 (Saskatchewan)
- Regina: 179.079 (Saskatchewan)
- Barrie: 173.198 (Ontario)
- San Juan de Terranova: 152.635 (Terranova y Labrador)

Estructura de la población por edades

En la tabla 1 se puede observar la dinámica de crecimiento y decrecimiento de la población canadiense por sectores etéreos:

Tabla 1: Sectores etéreos por años

Sectores etéreos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
0-14	5.8	5.8	5.7	5.7	5.7	5.7	5.6	5.6	5.6	5.5
15-19	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2
20-29	4.1	4.1	4.2	4.2	4.3	4.3	4.3	4.4	4.4	4.4
30-39	4.9	4.8	4.7	4.6	4.5	4.4	4.4	4.3	4.3	4.3
40-49	4.9	5.0	5.1	5.1	5.2	5.2	5.2	5.2	5.1	5.1
50-59	3.6	3.7	3.9	4.0	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
60-69	2.4	2.4	2.5	2.5	2.6	2.7	2.8	3.0	3.2	3.3
70-79	1.8	1.9	1.9	2.0	2.0	2.0	2.1	2.1	2.1	2.1
Población total	29.5	29.8	30.1	30.3	30.6	30.8	31.1	31.4	31.6	31.8

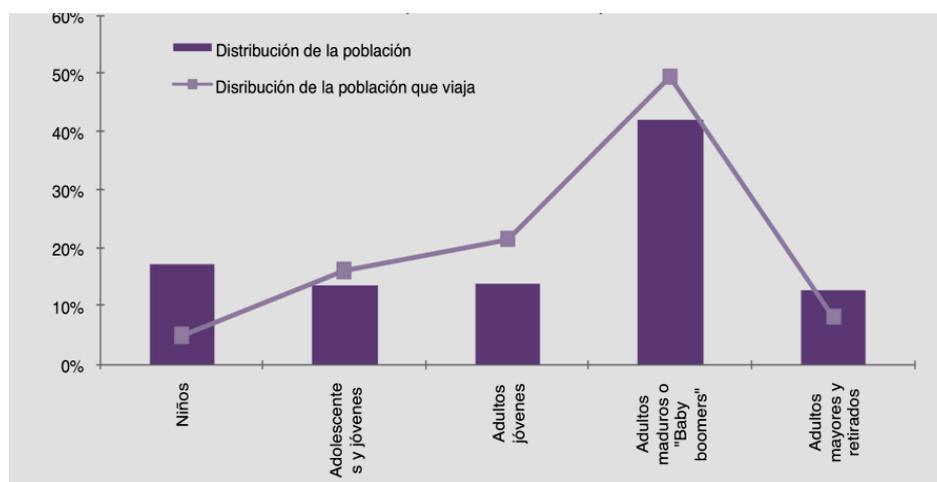
Fuente: The Economist Intelligence Unit (Market Indicators)

Al cierre de 2008, el 42% de la población canadiense pertenecía al segmento de adultos mayores. Este segmento es también el que más rápidamente ha aumentado durante los últimos años. Como consecuencia, la edad media de los canadienses se incrementó de 35 años en 1996 a 38 en 2001. De manera general la población de Canadá aumentará un 8.6% en el período 2000-2010.

Canadá presenta una oportunidad de mercado alta en los segmentos de adultos jóvenes y adultos maduros, debido a que la proporción de viajeros comprendidos en ambos grupos de edad se encuentra 8 puntos porcentuales por encima del nivel que le correspondería de acuerdo a la distribución de la población. En contraste, se observan niveles bajos de viaje en el segmento correspondiente a los niños.

En el gráfico 1 se presenta la distribución por sectores etarios de la población canadiense que viaja al extranjero.

Gráfico 1: Población canadiense que viaja al extranjero (por sectores etáreos)



Fuente: Euromonitor 2008

Además la población canadiense tiene un componente de inmigrantes de consideración y esto tiene una influencia en la emisión turística, dado que estos son clásicos inmigrantes económicos y sus ahorros principales los destinan a enviar remesas a familiares y a viajar a sus países de origen.

Dinámica de la tasa de crecimiento del PIB y tasa de inflación

El producto interno bruto canadiense ha crecido de manera importante durante los últimos años, en el período 2006-2007 creció a un promedio anual del 2,9%, no obstante este crecimiento comenzó a contraerse a principios de 2008. Se pronosticó que el crecimiento continuaría debilitándose por el resto del año 2008 hasta ubicarse en 0,9% para el 2009, como consecuencia de la crisis en los Estados Unidos, lo que aunado a la fortaleza del dólar canadiense, provocaría una caída en el volumen de las exportaciones.¹

A continuación se presenta la tabla 2, donde se pueden encontrar datos que dan a conocer la situación económica en Canadá en los últimos 5 años:

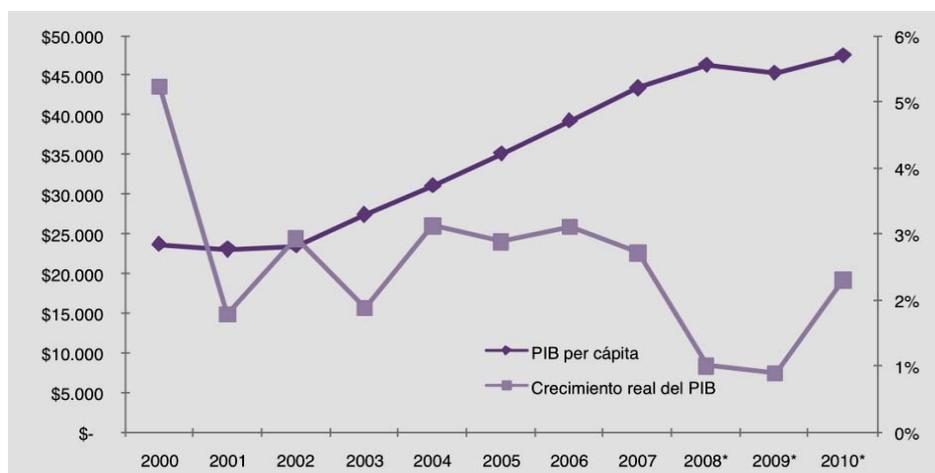
Tabla 2: Indicadores económicos en Canadá en el período 2004-2008

Indicadores	2004	2005	2006	2007	2008
PIB per cápita (USD)	31 032	35 102	39 219	43 410	46 350
Crecimiento real del PIB (%)	3	3	3	3	1
Inflación (%)	2	2	2	2	3
Tipo de cambio (CAD por USD)	1,30	1,21	1,13	1,07	1,04

Fuente: The Economist Intelligence Unit (Market Indicators)

En el gráfico 2 se representa la evolución del PIB per cápita y el crecimiento real en Canadá. Los años 2009 y 2010 son estimados:

Gráfico 2: Evolución del producto interno bruto en Canadá



Fuente: *The Economist Intelligence Unit (Market Indicators)*

Dinámica de la tasa de desempleo

La tasa de desempleo del país decreció en 2008 hasta un 5,9%; mejorando en un 0,50% con respecto al año anterior, aunque es necesario señalar que las previsiones para el actual 2009 no son halagüeñas como resultado de la crisis económica mundial.

En la tabla 5 se observa la dinámica de la tasa de desempleo en Canadá en los últimos 5 años:

Tabla 3: Tasa de desempleo en Canadá en el período 2004-2008

Indicadores	2004	2005	2006	2007	2008
Tasa de desempleo (%)	7,80	7,00	6,80	6,40	5,90

Fuente: www.indexmundi.com/world-factbook

Dinámica de la evolución del tipo de cambio de la moneda

Los altos precios del petróleo y la reducción en las tasas de interés en los Estados Unidos impulsaron al dólar canadiense hacia tipos de cambio récord a lo largo de 2007, con una depreciación marginal durante los primeros meses de 2008, promediando un valor aproximado a la paridad 1:1 contra el dólar americano durante el mes de julio. Sin embargo, a lo largo de la segunda mitad de 2008, el dólar canadiense sufrió una depreciación mayor, llegando a venderse hasta por \$0.80 dólares americanos.

Días libres o de vacaciones anuales

Los días libres en Canadá en el presente año son:

- Enero-01: Año Nuevo
- Febrero-02: Día de la Constitución
- Abril-09: Jueves Santo
- Abril-10: Viernes Santo

- Mayo-18: Día de la Reina Victoria
- Junio-29: Día del Canadá
- Septiembre-16: Día de la Independencia
- Octubre-12: Día de Acción de Gracias
- Noviembre-11: Día del Recuerdo
- Diciembre-25: Navidad
- Diciembre-28: Día después de Navidad

Los canadienses reciben 30 días de vacaciones en el año, los cuales son generalmente en las temporadas de invierno o de verano.

Perfil general del mercado emisor canadiense

Dinámica del número de visitantes al extranjero

Las salidas internacionales de canadienses muestran un crecimiento continuo durante los últimos 5 años, aunque el grado en que crecen sufre fluctuaciones de bajas y altas. Se mostró un crecimiento del 5.16% durante el 2008, y se prevé que aumenten ligeramente durante 2009, a causa de la recuperación económica como consecuencia de la recesión estadounidense.

Seguidamente, en la tabla 4 se reflejan las salidas de dicho mercado al exterior en los últimos cinco años:

Tabla 4: Visitas al extranjero en los últimos cinco años

Año	Número de viajes	Tasa de crecimiento (%)
2004	19. 784	-
2005	21. 317	7.74
2006	22. 220	2.00
2007	23. 382	5.23
2008	24. 588	5.16

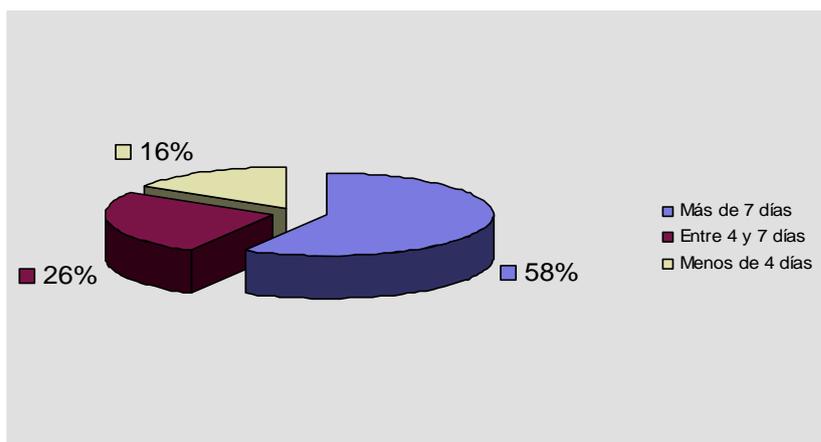
Fuente: Elaboración propia

Los viajes internacionales se han convertido en una actividad muy importante para la mayoría de los canadienses. En el transcurso de 2008 los canadienses han estado viajando más frecuentemente y a destinos cada vez más lejanos. Al factor económico detrás de esta situación se añadió el incremento de rutas de Air Canada, que es una de las principales aerolíneas en Canadá.

Estancia media en el extranjero

Al cierre del 2008 el 58% de los turistas internacionales canadienses realizó estancias en el exterior superiores a los 7 días, a la vez que el 26% realiza estancias entre los 4 y 7 días, mientras que sólo el 16% permanece menos de 4 días durante sus salidas al exterior. Estos datos se ven reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Estancia media de los canadienses en el extranjero



Fuente: Elaboración propia

Dinámica del gasto turístico por visitas al extranjero

El gasto turístico en el extranjero creció durante el 2008 en un 7.17%, mientras que para 2009 -a pesar de pronosticarse un crecimiento-, como consecuencia de la crisis económica actual, en los meses que han pasado, ha sufrido una pequeña desaceleración. En la tabla 5 se muestra el gasto total de los canadienses por visitas al extranjero en los últimos cinco años:

Tabla 5: Gastos por visitas al extranjero en el período 2004-2008

Año	Total de gastos(\$ MM)	Tasa de crecimiento (%)
2004	12.796	-
2005	13.881	8.47
2006	14.729	6.11
2007	15.547	5.55
2008	16.662	7.17

Fuente: Elaboración propia

Motivaciones o propósito de los viajes

Las principales motivaciones de viajes de los canadienses al exterior durante el 2008 estuvieron relacionadas en un 88% por ocio o recreo, mientras que el restante 12% fue por otras variadas cuestiones, entre las que sobresalen, los negocios y las visitas a amigos y/o familiares.

Dinámica del número de visitantes a los principales destinos competidores

Los principales destinos competidores de Cuba para la recepción de turistas canadienses son Estados Unidos, México, Reino Unido, Francia y República Dominicana, sin embargo en la presente investigación se analizaron aquellos pertenecientes al área del Caribe, es decir, Caribe Mexicano (Cancún/Riviera Maya) y República Dominicana, los cuales mantienen un crecimiento en la recepción de canadienses durante los últimos cinco años.

Para mayor información se ofrecen las tablas 6 y 7 para cada uno de estos destinos caribeños:

Tabla 6: Llegadas de canadienses a destinos competidores del Caribe. (Caribe Mexicano)

Año	Total de viajes	Tasa de crecimiento (%)
2004	230 748	-
2005	238 619	3.41
2006	438 639	45.6
2007	502 730	14.6
2008	509 667	1.37

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Llegadas de canadienses a destinos competidores del Caribe. (República Dominicana)

Año	Total de viajes	Tasa de crecimiento (%)
2004	448 926	-
2005	427 074	- 4.87
2006	509 323	19.2
2007	587 370	15.3
2008	634 937	8.09

Fuente: Elaboración propia

Estancia media en destinos competidores

La estancia de los turistas canadienses en el Caribe Mexicano y en República Dominicana es como promedio siete días en ambos casos, concentrándose principalmente en destinos de Sol y Playa.

Gasto turístico por visitante de los residentes en el mercado emisor en destinos competidores

- Caribe Mexicano: En el pasado año 2008 los visitantes canadienses gastaron 518 millones de dólares canadienses, lo que equivale a 1016 CAD por visitante, relacionados con compra alimentos, bebidas, transporte y alojamiento
- Dominicana: En el 2008 los canadienses que visitaron la isla quisqueyana gastaron 608 millones de dólares canadienses, equivalente a 957 CAD por visitante, distribuidos principalmente en alojamiento en zonas de playas, alimentos y bebidas.

Caracterización de los productos, actividades de mayor demanda o en ascenso que realizan en el extranjero

De acuerdo al estudio de segmentación de la demanda turística con dirección a México, publicado en 2008 por el CPTM, las principales actividades preferidas por los canadienses al viajar son:

- Beber
- Pescar
- Relajarse con una vista hermosa
- Jugar golf
- Asistir a conciertos

Se encuentra también que los principales atractivos que los turistas potenciales canadienses encuentran dentro de un destino son:

- Playas de gran turismo
- La playa es como única opción para vacacionar
- Climas tropicales y vegetación exuberante
- Ciudades con climas templados
- Campo

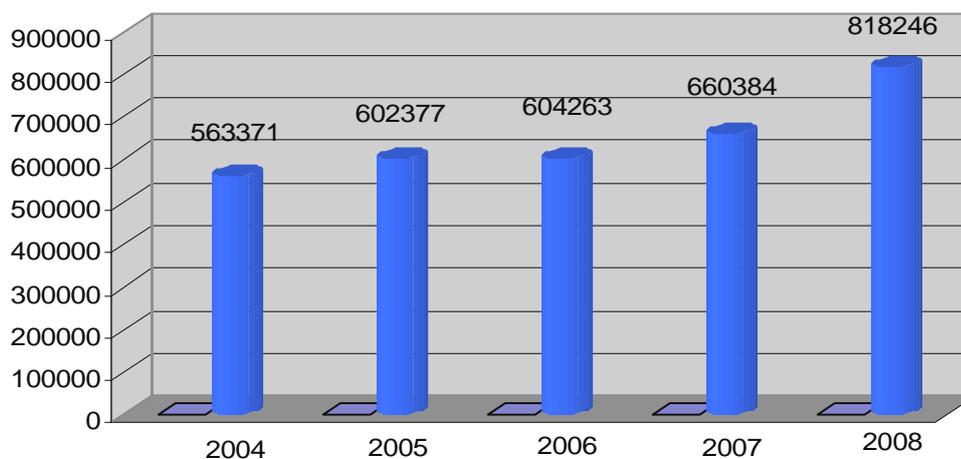
Perfil del mercado emisor al destino Cuba

En la actualidad Canadá constituye el principal emisor de visitantes a Cuba, resultado que se confirmó durante el 2008, luego de viajar a la Isla un total de 818 246 visitantes canadienses, creciendo en un 23.9% con respecto al 2007 y representando el 34.84% de la cuota de participación en cuanto al número total de arribos.

Los destinos más visitados continúan siendo, en primer lugar Varadero (47.9%), seguido por el Norte de Holguín (16.12%), así como Jardines del Rey, Cayo Largo del Sur y Cayo Santa María.

En el gráfico 4 se puede observar el crecimiento sostenido en los últimos 5 años de los arribos de turistas canadienses a Cuba:

Gráfico 4: Comportamiento del número de visitantes de Canadá a Cuba

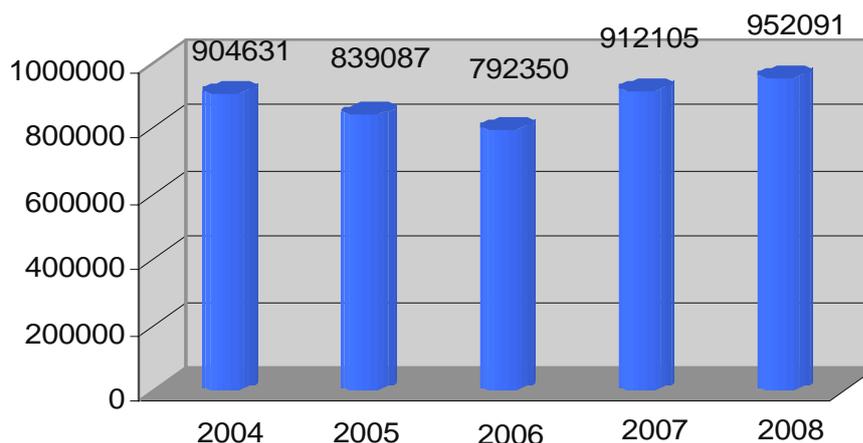


Fuente: Elaboración propia a partir de [-www.one.cu-](http://www.one.cu)

En el destino Holguín, en los últimos 5 años, se ha experimentado un período de altas y bajas en el arribo de turistas canadienses, siendo el 2006 un año bastante malo en cuanto a recepción del principal emisor se refiere.

En el gráfico 5 se representan los valores de arribos en el período 2004-2008:

Gráfico 5: Comportamiento del número de visitantes de Canadá a Holguín. (Turistas-Días)

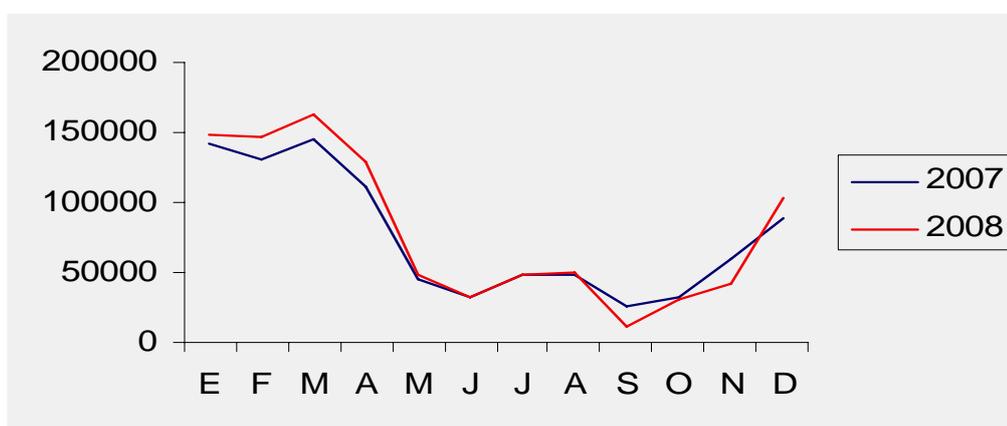


Fuente: *Elaboración propia a partir del Informe Comercial del MINTUR Holguín (2008)*

➤ **Dinámica de la estacionalidad del mercado canadiense en Cuba**

La estacionalidad de este mercado es muy marcada en la temporada de invierno, puesto que es una costumbre en muchos canadienses tomar las vacaciones para viajar en dicha temporada para “escapar” del intenso frío de su país. En el gráfico 5 se representa la curva de estacionalidad (turistas-días) del mercado canadiense en el destino Holguín.

Gráfico 6: Estacionalidad del mercado canadiense en Holguín (2007 y 2008)



Fuente: *Informe Comercial del MINTUR Holguín (2008)*

➤ **Dinámica de la estancia media en Cuba**

La estancia media del mercado canadiense en Cuba ha decrecido en los últimos años, quizás como tendencia mundial a fragmentar las vacaciones o por el encarecimiento de los viajes.

En Holguín (según datos del MINTUR) se evidenció durante el año 2008 una reducción en la estancia media, es decir, de 7,8 días en 2007 a 7,6 días en 2008, aunque se debe señalar que en la temporada invernal es superior a la media.

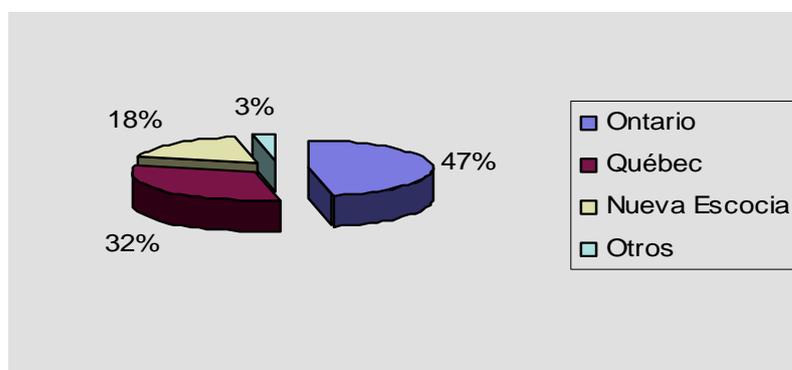
➤ **Regiones de procedencia**

Si se va a hablar de ciudades, los turistas canadienses que visitan el destino Holguín son principalmente residentes en Toronto con una representación del 33% y Montreal con un 13%, el restante 46% está dividido en una variedad de 31 ciudades encontrándose la mayor representación de Halifax, Collingwood y Victoria sin llegar a ser representativas las cifras.

Sin embargo si se agrupan estas ciudades por regiones (provincias), se puede observar una concentración en 3 provincias: en primer lugar y con el mayor número de emisión de turistas está Ontario con un 47%, en segundo lugar Québec con 32% y en tercero Nueva Escocia con un 18%. El restante 3% no es representativo y está dividido entre algunas ciudades pertenecientes a Alberta y Vancouver.

A continuación, en el gráfico 7 se puede observar esta distribución por regiones:

Gráfico 7: Distribución de turistas canadienses por regiones de procedencia



Fuente: Salidas del SPSS 15.0

➤ **Estructura del mercado emisor por edades y género**

Los clientes canadienses que visitan el destino Holguín son fundamentalmente personas entre los 25 y 60 años, de ellos, el rango de 25-44 representa un 38% y el de 45-60 años un 42%, teniendo este último la mayor representación. En la tabla 10 se puede ver con más detalles la estructura de edades:

Tabla 10: Edad de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	entre 45 y 60 años	42	42,0	42,0	42,0
	entre 25 y 44 años	38	38,0	38,0	80,0
	mayor de 60 años	14	14,0	14,0	94,0
	entre 15 y 24 años	4	4,0	4,0	98,0
	menos de 15 años	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Salidas del SPSS 15.0

Además estas personas son predominantemente del sexo femenino, que supera al masculino en un 22% (61%: Mujeres y 39%: Hombres).

➤ **Forma de viajar (compañía en el viaje)**

En cuanto a la compañía con la que los turistas canadienses visitan el destino Holguín se pudo observar que el 48%, casi la mitad, de los clientes, viaja en pareja, mientras que el 36% viene acompañado de su familia, siendo estos dos grupos los más representativos.

En la tabla 11 que se presenta a continuación se detallan las formas de viajar:

Tabla 11: Compañía en el viaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	pareja	48	48,0	48,0	48,0
	familia	36	36,0	36,0	84,0
	grupo	11	11,0	11,0	95,0
	individual	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Salidas del SPSS 15.0

➤ **Ocupación**

Los turistas canadienses que viajan a Holguín se pueden clasificar principalmente en dos (2) categorías ocupacionales que predominan en un mismo por ciento (29%): Empleados y Profesionales o Técnicos. Aunque se ven representadas otras categorías ocupacionales, por ejemplo: los Pensionados tienen una representación importante del 22%. Por otra parte se encuentran con menos por ciento los Empresarios o Gerentes y con una muy pequeña representación los Estudiantes (4%)

Seguidamente, en la tabla 12 se muestran los porcentos por categorías:

Tabla 12: Categoría profesional de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empleado	29	29,0	29,0	29,0
	Profesional o Técnico	29	29,0	29,0	58,0
	Pensionado	22	22,0	22,0	80,0
	Empresario o Gerente	16	16,0	16,0	96,0
	Estudiante	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Salidas del SPSS 15.0

➤ **Total de viajes realizados al destino anteriormente**

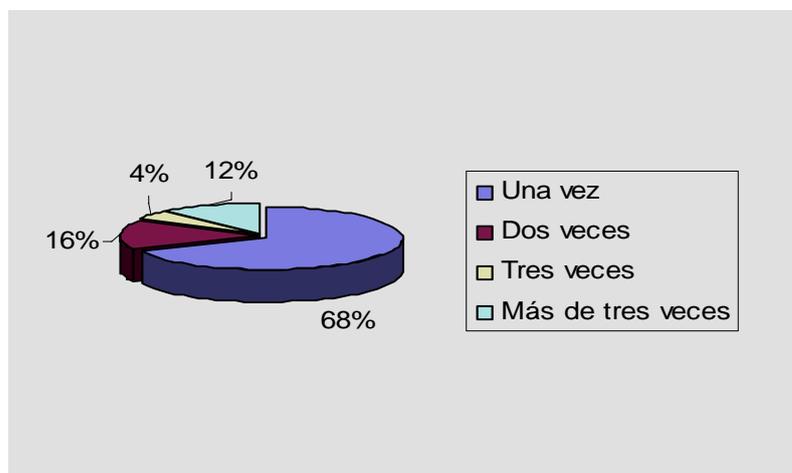
Más de la mitad, específicamente el 68% de los visitantes canadienses al destino Holguín son personas que vienen por primera vez.

El 16% de ellos han visitado el destino 2 veces y el 12% más de 4 veces.

Sólo un pequeño porcentaje tiene exactamente 3 visitas (4%)

En el gráfico 8 se reflejan los porcentajes de visitantes por número de visitas:

Gráfico 8: Visitas de los turistas canadienses al destino Holguín



Fuente: Salidas del SPSS 15.0

➤ **Motivaciones principales del viaje al destino**

A continuación, en la tabla 13 se presentan, de las personas encuestadas, las interesadas en cada una de las modalidades turísticas:

Tabla 13: Número de personas por motivo del viaje

	Sol y Playa	Ciudad	Cultura	Naturaleza	Salud	Eventos
Personas encuestadas	96	4	37	25	3	2

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0

Después de analizar los datos se obtuvo que de los encuestados existen 2 personas que vinieron interesadas en el disfrute de todas las modalidades, estas personas se van a excluir del análisis pues no es significativo el porcentaje.

Seguidamente, en la tabla 14, se encuentra la cantidad de turistas que vinieron interesados en una sola modalidad:

Tabla 14: Número de personas que vinieron interesadas en una única modalidad

	Sol y Playa	Ciudad	Cultura	Naturaleza	Salud	Eventos
Personas encuestadas	53	0	1	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0

En la tabla anterior se puede observar que de los encuestados, el 53% vino interesado solamente en el disfrute de la modalidad Sol y Playa; y 1 persona interesada solamente en la modalidad de turismo cultural. No se encontraron interesados en las modalidades Ciudad, Naturaleza, Salud y Eventos, de manera independiente.

Esto quiere decir que los canadienses combinan generalmente las modalidades a disfrutar en el destino turístico holguinero.

Veamos estas combinaciones en la tabla 15:

Tabla 15: Combinaciones dobles de modalidades

	Sol y Playa-Cultura	Sol y Playa-Naturaleza
Personas encuestadas	19	9

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0

Las combinaciones a las que no se hace referencia es porque tienen una representación insignificante.

A partir de todo este análisis se puede concluir que:

El 94% de los clientes canadienses visitan el destino Holguín motivados por el disfrute de la modalidad *Sol y Playa* como principal razón de viaje y de ellos un 19% además está interesado en conocer acerca de la *Cultura* Holguinera y un 9% desea contacto con la *Naturaleza*.

Esta situación es fácilmente explicable: por ser Holguín, por decirlo de alguna manera, un destino con un abanico de posibilidades, las personas vienen motivadas por su principal atractivo: las playas, pero hacen, a través de excursiones ofertadas por las Agencias de Viajes o libremente, incursiones en otras modalidades turísticas, que cubren sus intereses de contacto con la población, la cultura o la naturaleza.

➤ **Fuentes de información**

La tabla 16 muestra el número de personas que conocen acerca del destino Holguín a través de los diferentes medios:

Tabla 16: Número de personas por medios de información

	Agencia de Viajes	Internet	Brochure	Otras personas	TV o Radio	Revistas
Personas encuestadas	69	31	3	18	0	2

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0

En la tabla 17 se puede observar que 80 personas conocieron el destino por un único medio, lo que significa que el 20% de los encuestados manifestaron haber conocido el destino Holguín por varios medios a la vez:

Tabla 17: Número de personas que conocen a través de un único medio

	Agencia de Viajes	Internet	Brochure	Otras personas	TV o Radio	Revistas
Personas encuestadas	53	14	1	12	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0

De aquí se puede concluir que el 53% de los turistas canadienses que visitan el destino Holguín, conocen acerca de su existencia y características a través de agencias de viajes, el 14% por Internet, el 12% a través de otras personas y sólo un 1% lo conoce por brochures.

Además, del 20% que utiliza varios medios a la vez, el 14% utiliza como medio de información una agencia de viajes e Internet. El restante 6% conoció el destino por una agencia y otras personas.

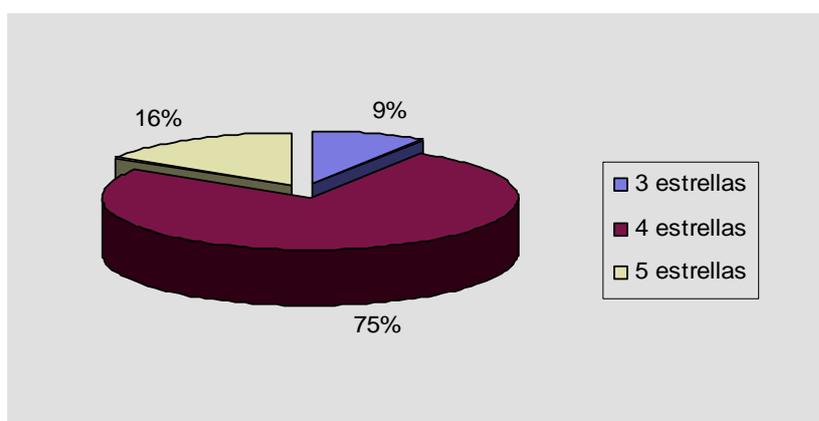
Finalmente se puede decir que los turistas canadienses que visitan el destino Holguín obtienen información a través de: las agencias de viajes en primer lugar; segundo, Internet y tercero otras personas. Muy pocos clientes obtienen información de revistas y brochures y ninguno a través de la radio o televisión.

➤ **Tipología de alojamiento en el destino**

El medio de alojamiento usado por el 89% de los clientes canadienses que visitan el destino Holguín es el hotel y luego la villa que es preferida por un 11%.

Con respecto a la categoría del alojamiento, primeramente se puede decir que el 75% de ellos prefiere hospedarse en hoteles 4 estrellas, mientras que el 16% prefiere los hoteles 5 estrellas y el 9% los 3 estrellas, en el gráfico 9 se puede observar lo expuesto anteriormente:

Gráfico 9: Preferencias de hospedaje de los canadienses por categorías de alojamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0

Los hoteles que hospedaron la mayor cantidad de los clientes encuestados fueron Occidental Grand Playa Turquesa, que brindó servicios al 24% y Brisas Guardalavaca al 22%. Seguidamente, en la tabla 18, se ofrecen los porcentajes por hotel:

Tabla 18: Distribución de clientes por hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Playa Turquesa	24	24,0	24,0	24,0
	Brisas	22	22,0	22,0	46,0
	Playa Pesquero	16	16,0	16,0	62,0
	Río de Luna-Mares	14	14,0	14,0	76,0
	Club Amigo	9	9,0	9,0	85,0
	Playa Costa Verde	9	9,0	9,0	94,0
	Blau Costa Verde	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Salidas del SPSS 15.0

➤ **Planificación y reserva de viajes**

Planifican generalmente los viajes con antelación a la realización del mismo, puesto que es una tradición para el canadiense viajar en sus vacaciones al exterior.

En cuanto a la reserva de los viajes, se realiza con un mes de antelación como promedio, aunque este porcentaje se ha reducido en el presente año, es decir, el incremento de las reservas "last minute" ha crecido en la actualidad, fundamentalmente provocado por la crisis económica mundial.

Las reservas las realizan principalmente a través de las agencias de viajes canadienses, es decir, Sunwing, Vacances Air Transat (VAT), Tour Mont Royal (TMR), Nolitours, entre otras; aunque se evidencia un crecimiento en el empleo de servicios on-line para las compras de paquetes.

➤ **Dinámica de precios**

Los precios de los paquetes turísticos que ofertan los turoperadores canadienses varían en dependencia de la temporada, manifestándose un crecimiento de estos generalmente en los meses de invierno, teniendo en cuenta que es el momento en que más viajan a Cuba y específicamente a Holguín.

En el *Anexo 1* se pueden observar los precios correspondientes a los paquetes turísticos ofertados en Toronto a través del turoperador Sunwing en la última semana de cada mes, en el período abril-2009 a marzo-2010. El precio de los paquetes vendidos en Montreal es como promedio un 10 a 15% menor.

Ya en el destino los canadienses, al igual que todos los clientes tienen la posibilidad de comprar opcionales turísticas a través de las agencias de viajes que los representa. Las opcionales más vendidas a turistas canadienses son: Island Paradise, Ocean Paradise, Crucero del Sol, Acuario (baño con delfines), Salsa Cuba, Combo Tour y Green and Blue.

Los precios de estas opcionales se pueden encontrar también en el *Anexo 1*.

Estos precios se mantienen constantes por temporadas, aunque en temporada baja se incluyen pequeñas variaciones en la conformación de los paquetes, con el objetivo de incentivar la compra.

➤ **Actividades en el destino**

- Los jóvenes menores de 25 años que viajan en familia o en grupos, se inclinan por la náutica, la renta de motos y bicicletas, la animación hotelera con actividades participativas, ya sean clases de baile o volleyball de playa y las discotecas
- Las personas entre 25 y 44 años que viajan en grupos o familias prefieren las bicicletas, las compras y la animación en el hotel. Un segundo orden de preferencia lo tienen las excursiones urbanas en ómnibus y/o relaciones con la cultura y la naturaleza del lugar, además de la compra de opcionales económicas (Cuban Salsa) y la realización de juegos participativos en la playa (volleyball de playa) o en el hotel (volleyball en la piscina y clases de baile). Las familias con niños prefieren las actividades en playa u hotel, la animación del hotel y las excursiones en ómnibus
- Las personas entre 25 y 44 años que viajan en parejas gustan de las actividades relacionadas con visitas a lugares nuevos para ellos, visitar amigos, práctica de actividades náuticas relacionadas con el buceo, sky náutico, compra de opcionales como el Island Paradise, Ocean Paradise, Crucero del Sol y visita al Acuario, así como productos artesanales y otros souvenirs
- Las parejas mayores de 45 años gustan de las actividades pasivas en el hotel, ya sea juego de Bingo, clases de idioma Español, escuchar música cubana, además prefieren las excursiones en ómnibus a la Ciudad de Holguín, visitas a sitios histórico-culturales como el Museo Indo-cubano "Chorro de Maíta". Los visitantes de la tercera edad se interesan por las compras de ron, tabacos y souvenirs.

➤ **Beneficios buscados en el destino**

Mediante la realización de viajes a Holguín durante sus vacaciones, los principales beneficios que desean son en primer lugar escapar de la rutina diaria, también buscan relajación, tomar el sol en la playa, conocer cosas diferentes, precios asequibles, estar con los familiares o amigos, intercambiar con la población local, visitar lugares históricos y monumentos, así como la práctica de deportes.

➤ **Psicografía del turista canadiense que visita Holguín**

Los turistas que visitan Holguín son muy educados, poco exigentes y tolerantes. Se adaptan muy fácil a las condiciones que encuentran. Son disciplinados y respetuosos. Generalmente no son demasiado exigentes, son complacidos fácilmente, con una sonrisa y buen trato puede despejarse casi cualquier irregularidad en el servicio. No son puntuales.

Se interesan por conocer a la gente (el staff) con quien conviven durante su estancia, muchas veces se crean relaciones de amistad que hacen que regresen una y otra vez al mismo hotel.

Los francófonos son alegres, comunicativos, se identifican más con el latino, mientras que los anglófonos son más flemáticos. Por su diferencia idiomática, no les gusta salir juntos en las excursiones.

Prefieren principalmente el turismo de estancia en zonas de playa (segmentos que visitan Holguín). Se mueven fundamentalmente en grupos con sus guías o con los guías del país.

Sus gastos son muy planificados, compran solo lo necesario. Les gusta mucho las actividades recreativas, la playa, la tranquilidad y la seguridad. Aman la naturaleza y los animales. Hablan mucho de su país, que ha alcanzado un alto nivel de vida.

El viajero que visita el destino es generalmente de clase media.

➤ **Gasto turístico en el destino**

Los gastos de los turistas canadienses en Cuba al cierre del pasado año estuvieron en el orden de 800 a 1000 CUC por visitante, los cuales están relacionados con alimentos y bebidas, alojamiento, renta de autos y compra de opcionales.

En el destino holguinero los principales gastos de los canadienses son en la compra de opcionales náuticas principalmente, aunque tienen tendencia a comprar las más económicas, compran souvenir, agua potable, ron y tabaco cubano, tienen tendencia media a la renta de motos y autos.

En la Agencia de Viajes CUBANACAN compraron como promedio en el año anterior alrededor de 0,58 opcionales por pax e ingresaron 40,8 CUC; en Cubatur compraron como promedio 0,61 opcionales por pax e ingresaron 48,7 CUC, mientras que en Havanatur compraron como promedio 0,36 opcionales por pax e ingresaron aproximadamente 21,03 CUC.

Satisfacción con el destino

➤ **Satisfacción general con el destino**

Para el análisis de la satisfacción con las experiencias vividas en el destino Holguín se escogieron los siguientes atributos que fueron utilizados en la encuesta:

ATRIBUTOS	
▪ Aerolínea	▪ Información general
▪ Servicios aeroportuarios	▪ Profesionalidad del personal
▪ Transportación	▪ Razón del viaje
▪ Alojamiento	▪ Medio Ambiente
▪ Gastronomía	▪ Relación calidad/precio
▪ Recreación	▪ Contacto con la población
▪ Compras	▪ Seguridad
▪ Excursiones	▪ Valoración general del viaje

A los clientes se les pidió que dieran una calificación que va desde la categoría *muy bien* hasta *muy mal*.

A continuación se presenta en la tabla 19, el número de personas por calificación otorgada:

Tabla 19: Número de personas por calificación otorgada a los atributos

Variables	Calificaciones				
	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
Aerolínea	47	47	6	-	-
Servicios aeroportuarios	40	53	5	2	-
Transportación	54	43	2	-	1
Alojamiento	43	51	5	1	-
Gastronomía	39	37	2	1	3
Recreación	44	50	6	-	-

Compras	19	54	24	3	-
Excursiones	45	49	6	-	-
Información general	36	61	3	-	-
Profesionalidad del personal	67	31	1	1	-
Razón del viaje	50	48	1	-	1
Medio Ambiente	44	49	7	-	-
Relación calidad/precio	51	39	10	-	-
Contacto con la población	59	40	-	1	-
Seguridad	78	22	-	-	-
Valoración general del viaje	43	52	4	1	-

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0

En la tabla 20, que se presenta a continuación se reflejan los porcentajes del total de personas entrevistadas según sus respuestas respecto a su satisfacción con los diferentes servicios recibidos en el destino Holguín:

Tabla 20: Satisfacción de los clientes con los servicios recibidos

Variables	Personas que no encuentran problemas (%)	Personas que encuentran problemas (%)	Personas que califican de muy bien (%)	Personas que califican de muy mal (%)
Aerolínea	94	6	47	-
Servicios aeroportuarios	93	7	40	-
Transportación	97	3	54	1
Alojamiento	94	6	43	-
Gastronomía	76	24	39	3
Recreación	94	6	44	-
Compras	73	27	19	-
Excursiones	94	6	45	-
Información general	97	3	36	-
Profesionalidad del personal	98	2	67	-
Razón del viaje	98	2	5	-
Medio Ambiente	93	7	44	-

Relación calidad/precio	90	10	51	-
Contacto con la población	99	1	59	-
Seguridad	100	-	78	-
Valoración general del viaje	95	5	43	-

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS 15.0

➤ **Intención de regresar al destino y recomendación del mismo**

Con respecto a la disposición de retornar al destino Holguín se encontró que el 91% de los turistas canadienses están dispuestos a retornar mientras que un 9% no lo está.

En la tabla 22 se demuestra lo anterior:

Tabla 22: Disposición de retornar al destino

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	91	91,0	91,0	91,0
	No	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Salidas del SPSS 15.0

En cuanto a la disposición de recomendar a Holguín como destino turístico a otras personas, el 97% da su disposición y sólo el 3% no lo hace; en la tabla 23 se puede observar lo dicho:

Tabla 23: Disposición de recomendar el destino

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	97	97,0	97,0	97,0
	No	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Salidas del SPSS 15.0

➤ **Aspectos positivos y negativos del destino desde la perspectiva del mercado emisor**

Aspectos positivos:

Los clientes canadienses que visitan el destino Holguín encuentran como positivo: la seguridad dentro y fuera de las instalaciones turísticas, la calidad de las playas, el clima, la relación calidad-precio, el dominio del idioma Inglés por parte del personal de servicio, el buen trato y profesionalidad de los

trabajadores del turismo. Además encuentran muy positivo el carácter de los cubanos, lo que les hace gustar del contacto con la población.

Aspectos negativos:

Señalan como negativo, lo referente a la preparación del personal en idioma Francés (los francófonos), mala infraestructura vial, ausencia total de señalizaciones de tránsito, escasa oferta extrahotelera, impuntualidad o demora en el servicio, así como la escasa oferta de implementos náuticos en los centros comerciales, la inexistente transportación local y las altas tasas de cambio de su moneda con respecto al peso cubano convertible que están obligados a utilizar para pagar todos los servicios no incluidos.

Demanda de nuevas ofertas a incluir en el destino:

Los más jóvenes demandan la necesidad de que se amplíe la oferta extrahotelera en lo relacionado a mejorar la vida nocturna, a partir de la creación de centros recreativos fuera de los hoteles.

De manera general solicitan la colocación de cajeros automáticos cercanos a los hoteles, venta y disponibilidad de tarjetas telefónicas prepagadas así como teléfonos públicos cercanos a los hoteles.

Además demandan una mayor disponibilidad y variedad de precios en la renta de autos durante los meses de temporada alta.

Segmentación del mercado emisor

➤ Identificación y análisis de los segmentos de mercado

Los dos segmentos fundamentales en el mercado canadiense son por orden los turistas que viajan en parejas y los que viajan en familia.

Las **parejas** son personas de clase media trabajadora, es decir, empleados; de edades que oscilan entre los 45 y 60 años; procedentes principalmente de Toronto, perteneciente a la provincia canadiense de Ontario, que realizan su viaje con la aerolínea "Air Transat" y visitan el destino por primera vez. Además vienen motivados por el disfrute de la modalidad turística Sol y Playa, aunque muestran interés por la cultura cubana. Estas personas se hospedan por lo general en hoteles con categoría "4 estrellas" y muestran preferencia por el hotel "Occidental Grand Playa Turquesa". Las parejas de esta edad gustan de las actividades pasivas en el hotel: juego de Bingo, clases de idioma Español, escuchar música cubana; además prefieren las excursiones en ómnibus a la Ciudad de Holguín y visitas a sitios histórico-culturales como el Museo Indo-cubano "Chorro de Maíta".

Las **familias** son turistas de edades que oscilan entre 25 y 44 años, en su mayoría profesionales o técnicos y sobresale el sexo femenino. Son personas procedentes de Québec, específicamente de Montreal, que realizan su viaje al destino Holguín con "Air Canada". Están motivados principalmente por la modalidad Sol y Playa y muestran gran interés por las actividades relacionadas con la naturaleza. Las personas de esta edad que viajan en familia prefieren las bicicletas, las compras y la animación en el hotel. Un segundo orden de preferencia lo tienen las excursiones urbanas en ómnibus y las relacionadas la naturaleza del lugar; además de la compra de opcionales económicas (Cuban Salsa) y la realización de juegos participativos en la playa (volleyball de playa) o en el hotel (volleyball en la piscina y clases de baile). Las familias con niños prefieren las actividades en la playa y el hotel, la animación del hotel y las excursiones en ómnibus.

Debiendo los participantes en el seminario:

- Evaluar las oportunidades de negocios que existen en ese mercado, y en función de esto analizar y proponer estrategias.
- Las principales acciones que deberá desarrollar la entidad para la implementación de las estrategias y los principales mecanismos de control a corto y largo plazo.

ANEXO 1: PRECIOS DE PAQUETES Y OPCIONALES

Precios de los viajes (paquetes turísticos) a Holguín que oferta Sunwing

Hotel	Abr 09	May 09	Jun 09	Jul 09	Ago 09	Sep 09	Oct 09	Nov 09	Dic 09	Ene 10	Feb 10	Mar 10
Don Lino	905	455	465	745	585	535	585	565	1075	585	875	865
Club Amigo Atlántico- Guardalavaca	935	475	485	765	605	555	605	605	1095	555	795	795
Brisas Guardalavaca	1045	565	575	935	775	685	735	745	1525	875	1175	1145
Sol Río Lunas- Mares	1095	635	645	1055	815	755	815	855	1695	1005	1295	1275
Blau Costa Verde	1095	605	615	995	775	725	775	745	1505	1075	1255	1275
Playa Costa Verde	1165	665	675	1125	885	835	885	855	1705	885	1255	1225
Playa Pesquero	1265	755	765	1205	965	905	965	935	1945	1095	1425	1385
Paradisus Resort Río de Oro.	1605	1095	1105	1465	1225	1165	1225	1265	2285	1645	1905	1825

Fuente: sunwing.ca

*Los precios están expresados en dólares canadienses (CAD)

Precios de opcionales turísticas ofertadas por Cubatur

Opcionales	Precios*	
	Adultos	Menores
Island Paradise	79	48
Ocean Paradise	69	42
Crucero del Sol	120	72

Acuario (baño con delfines)	90	48
Salsa Cuba**	25	-
Combo Tour	59	36
Green and Blue	79	57

*Los precios se dan en pesos cubanos convertibles (CUC)

**Sólo para adultos

Fuente: Elaboración propia a partir del Catálogo de precios de Cubatur

