



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales.**

**Departamento de Turismo**

**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING TURÍSTICO PARA  
LA CIUDAD DE MATANZAS**

**Trabajo de diploma en opción al de Título de Licenciado en Turismo**

**Autor:** Abel Daniel Balceiro Ruíz

**Tutor:** MSc. Lázaro Cruz Torres

**Matanzas, noviembre, 2022**

**Declaración de Autoridad.**

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “Procedimiento para elaborar un plan de marketing urbano para el posicionamiento de la ciudad de Matanzas” y autorizo a la Universidad de Matanzas, a la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y a la Oficina del Conservador de la ciudad de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Y para que así conste, firmo la presente,

---

Abel Daniel Balceiro Ruíz

**Nota de aceptación.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Presidente del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

**Evaluación:** \_\_\_\_\_

**Matanzas, \_\_\_\_\_ de noviembre de 2022**



*Agradecimientos*

## **AGRADECIMIENTOS:**

A mi tutor, por su ayuda, por su preocupación constante, oportunas sugerencias y sabias recomendaciones.

A los Profesores, por las enseñanzas ofrecidas y por la ayuda profesional y educativa brindada

**A mis padres**, por ser y estar, por su apoyo incondicional, por su aliento constante y por su educativa exigencia

A todos, mis más sinceras y profundas gratitudes.



*Dedicatoria*

**DEDICATORIA:**

A todas las personas que me han acompañado en esta bella odisea,

A mis profesores y en especial a mi tutor,

A todos aquellos que confiaron en mí,

**Y sobre todo, a mis padres,** quienes con su vida cotidiana ejemplar y modesta, me enseñaron el camino, me inculcaron el espíritu cognoscitivo y alentaron a emprender y culminar este proyecto

A todos, dedico sinceramente, este modesto trabajo.



*Indice*



## Índice

	<b>Página</b>
Introducción	<b>1</b>
Desarrollo	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación</b>	<b>8</b>
1.1- Introducción	<b>8</b>
1.2- Marketing. Concepto, naturaleza y alcance	<b>8</b>
1.2.1. Marketing como mentalidad	<b>9</b>
1.3- Marketing de ciudad. Objetivos, funciones	<b>9</b>
➤ La ciudad como producto turístico	<b>13</b>
➤ Marketing turístico. Principales enfoques	<b>15</b>
1.3. El Plan de marketing. Funciones, ventajas y utilidad	<b>15</b>
1.3.1. Estructura del plan de marketing	<b>19</b>
1.3.2. Procedimientos para la elaboración de Planes de Marketing	<b>20</b>
1.3.3. Análisis comparativo de los procedimientos, metodologías y modelos consultados, para la elaboración del Plan de Marketing	<b>21</b>
1.4. Conclusiones parciales	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO II. Propuesta de procedimiento para elaborar un plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas</b>	<b>23</b>
2.1- Introducción	<b>23</b>
2.2. Necesidad de diseñar un procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing turístico para la ciudad de Matanzas	<b>23</b>
2.3. Propuesta de diseño de un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas	<b>26</b>
➤ Diseño de procedimiento para elaborar el plan de marketing	<b>26</b>
2.3.1. Aspectos que distinguen la propuesta presentada del resto de los procedimientos consultados en la literatura	<b>28</b>
2.3.2. Análisis de las etapas y fases del procedimiento diseñado para la elaboración del plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas	<b>29</b>
➤ Etapa I: Etapa Preparatoria	<b>29</b>
➤ Etapa II: Etapa Analítica	<b>32</b>
➤ Etapa III: Etapa Estratégica	<b>37</b>
➤ Etapa IV: Etapa Operativa	<b>41</b>
➤ Etapa V: Etapa de Implementación	<b>44</b>
➤ Etapa VI: Etapa de Seguimiento y Control	<b>46</b>
2.3.3. Validación del procedimiento propuesto	<b>48</b>
2.4. Conclusiones parciales	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO III. Implementación parcial del procedimiento propuesto para la elaboración de un plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas.</b>	<b>51</b>
3.1. Introducción	<b>51</b>
3.2. Antecedentes. Estudios preliminares sobre Matanzas como destino turístico	<b>51</b>

3.3. Implementación parcial del procedimiento propuesto. Caso Matanzas	<b>52</b>
➤ Etapa Preparatoria	<b>53</b>
3.3.1. Análisis situacional	<b>53</b>
3.3.1.1. Análisis Externo	<b>53</b>
➤ Estudio de la competencia	<b>53</b>
➤ Análisis de la competencia	<b>54</b>
➤ Atributos diferenciales de Matanzas como destino turístico que pueden convertirse en ventajas competitivas.	<b>57</b>
➤ Ventaja Competitiva	<b>58</b>
➤ Matriz PESTEL	<b>58</b>
3.3.1.2. Análisis interno	<b>62</b>
➤ Descripción del producto turístico ciudad Matanzas	<b>62</b>
➤ Caracterización de la ciudad de Matanzas	<b>63</b>
➤ Imagen actual de la ciudad de Matanzas	<b>69</b>
➤ Análisis de la infraestructura turística	<b>70</b>
➤ Inventario de sitios turísticos	<b>71</b>
3.3.2. Diagnóstico situacional	<b>72</b>
➤ Matriz DAFO	<b>72</b>
3.3.3. Decisiones estratégicas de marketing	<b>74</b>
➤ Formulación de objetivos	<b>74</b>
➤ Elaboración y Selección de estrategias de marketing	<b>75</b>
3.3.4. Decisiones operativas de marketing	<b>79</b>
➤ Plan de acción	<b>79</b>
3.3.5. Presupuesto	<b>80</b>
3.3.6. Control	<b>80</b>
3.4. Conclusiones parciales	<b>81</b>
Conclusiones	<b>82</b>
Recomendaciones	<b>83</b>
Bibliografía	<b>84</b>
Anexos	<b>95</b>



*Resumen*

## **RESUMEN**

El desarrollo actual del “marketing urbano” y del “city-marketing” o marketing de ciudad, hacen que las ciudades, como destinos turísticos, sean cada día más competitivas, por lo que se hace necesario destacar sus “ventajas competitivas” y sus especificidades que la proyecten como destinos únicos, exclusivos y atractivos. Para la consecución de esta meta se precisa de la elaboración de planes de marketing adecuados que propicien la proyección hacia el mercado de estos atributos y permitan situar a una ciudad dada en condición privilegiada y deseable sobre sus competidores. El estudio de la literatura especializada, realizado por el autor, evidencia la insuficiente existencia de procedimientos destinados a la elaboración de planes de marketing para el posicionamiento de ciudades en el mercado turístico, problema abordado en la presente investigación cuyo objetivo está dirigido al diseño de un procedimiento específico para la elaboración de un plan de marketing que contribuya al posicionamiento de la ciudad de Matanzas, aspecto éste que constituye el principal resultado obtenido, pues al diseñar un peculiar procedimiento que se distingue en varios aspectos de los analizados en la literatura especializada y dirigirlo específicamente hacia el área del marketing de ciudad aporta un análisis metodológico novedoso en esta dirección, que permitirá direccionar y gestionar la actividad de la ciudad de Matanzas, como “producto turístico” en la consecución del deseado posicionamiento dentro de la competencia. El procedimiento diseñado se sustenta en las actuales tendencias del marketing y en los análisis realizados por especialistas en el tema sobre la elaboración de planes de marketing en general.

**Palabras claves:** Marketing, planes de marketing, posicionamiento, procedimiento

## **ABSTRACT**

The current development of "urban marketing" and "city-marketing" or city marketing, make cities, as tourist destinations, more competitive every day, so it is necessary to highlight their "competitive advantages" and their specificities that project them as unique, exclusive and attractive destinations. In order to achieve this goal, it is necessary to develop appropriate marketing plans that promote the projection of these attributes to the market and place a given city in a privileged and desirable position over its competitors. The study of the specialized literature, carried out by the author, evidences the insufficient existence of procedures destined to the elaboration of marketing plans for the positioning of cities in the tourist market, problem approached in the present research whose objective is directed to the design of a specific procedure for the elaboration of a marketing plan that contributes to the positioning of the city of Matanzas, This aspect constitutes the main result obtained, since by designing a peculiar procedure that differs in several aspects from those analyzed in the specialized literature and directing it specifically towards the area of city marketing, it contributes a novel methodological analysis in this direction, which will allow directing and managing the activity of the city of Matanzas, as a "tourist product" in the achievement of the desired positioning within the competition. The designed procedure is based on the current marketing trends and on the analysis carried out by specialists in the field on the elaboration of marketing plans in general.

**Key words:** Marketing, marketing plans, positioning, procedure.

## **RÉSUMÉ**

Le développement actuel du "marketing urbain" et du "city-marketing" signifie que les villes, en tant que destinations touristiques, deviennent de plus en plus compétitives, ce qui rend nécessaire la mise en avant de leurs "avantages compétitifs" et de leurs spécificités qui les projettent comme des destinations uniques, exclusives et attractives. Pour atteindre cet

objectif, il est nécessaire d'élaborer des plans de marketing appropriés qui favorisent la projection de ces attributs sur le marché et placent une ville donnée dans une position privilégiée et désirable par rapport à ses concurrents. L'étude de la littérature spécialisée, réalisée par l'auteur, montre l'existence insuffisante de procédures pour l'élaboration de plans de marketing pour le positionnement des villes sur le marché touristique, un problème abordé dans la présente recherche, dont l'objectif est de concevoir une procédure spécifique pour l'élaboration d'un plan de marketing qui contribue au positionnement de la ville de Matanzas, Cet aspect constitue le principal résultat obtenu, car en concevant une procédure particulière qui diffère dans plusieurs aspects de celles analysées dans la littérature spécialisée et en l'orientant spécifiquement vers le domaine du marketing urbain, il fournit une analyse méthodologique inédite dans cette direction, qui permettra de diriger et de gérer l'activité de la ville de Matanzas, en tant que "produit touristique" dans l'obtention du positionnement souhaité dans la concurrence. La procédure conçue est basée sur les tendances actuelles du marketing et sur les analyses effectuées par des spécialistes de l'élaboration des plans de marketing en général.

**Mots clés:** Marketing, plans marketing, positionnement, procédure.



# *Introducción*

## INTRODUCCIÓN

“Las ciudades son un conjunto de muchas cosas: memorias, deseos, signos de un lenguaje; son lugares de trueque, como explican todos los libros de historia de la economía, pero estos trueques no lo son sólo de mercancías, son también trueques de palabras, de deseos, de recuerdos.” (Italo Calvino)

Las ciudades están adquiriendo una importancia clave en las relaciones socio-económicas internacionales. Las áreas urbanas representan un papel esencial como centros nodales donde confluyen redes de diversos tipos de intercambio: económicos, sociales, culturales, personales, de comunicaciones, etc., lo que posibilita que muchas ciudades, además de ofrecer unas buenas condiciones de vida a sus ciudadanos, se puedan concebir como productos de consumo en el sentido de que son lugares para vivir o visitar que compiten por ser atractivas; en algunos casos se están convirtiendo en marcas con identidades y valores que compiten para atraer inversiones, visitantes, organizar eventos, etc.

Al mismo tiempo que deben ser mejores lugares para vivir, las ciudades, las regiones y los países también evolucionan hacia una concepción como de ‘productos’ que compiten entre sí; y que en algunos casos se están convirtiendo en marcas y objetos de consumo según sus respectivas identidades, por lo que las instituciones territoriales del mundo, como tendencia, están adoptando de forma creciente enfoques de gestión estratégica y de marketing urbano para enfrentar estas nuevas características.

Si bien el marketing, como ámbito de conocimiento de las ciencias económico empresariales, cuya filosofía básica es analizar y gestionar las relaciones de intercambio que se producen en los mercados entre la oferta de las instituciones y la demanda de diversos colectivos, en el caso de las empresas, sus clientes y consumidores, (Muñiz y Cervantes, 2010), se originó en sectores empresariales, más tarde se comenzaron a aplicar sus principios en ámbitos no empresariales y organizaciones no lucrativas, y no gubernamentales, aplicándose también a territorios, países, regiones y ciudades.

El marketing urbano trata de que las ciudades desarrollen una oferta adecuada a la demanda de sus diversos colectivos –los propios ciudadanos, visitantes y turistas, instituciones e inversores (ídem, 2010). Según Muñiz y Cervantes (2010), El marketing de ciudades debería entenderse como un enfoque integral de mejora de infraestructuras y fomento de valores; y como una estrategia que es mucho más que una mera promoción del turismo con acciones a corto plazo

El marketing urbano trata de que las ciudades desarrollen una oferta adecuada a la demanda de sus diversos colectivos –los propios ciudadanos, visitantes y turistas, instituciones e inversores (ídem, 2010)

El objetivo de este enfoque de marketing es que las ciudades realicen una oferta adecuada a la demanda de sus diversos colectivos –ciudadanos, instituciones, turistas y visitantes–; y que la estrategia se desarrolle de acuerdo con la identidad que singulariza cada ciudad, lo que permite diferenciarla (ídem, 2010)

Fue a partir de los años 90 que se extienden los principios del marketing al ámbito urbano en la gestión de ciudades a través de los trabajos de Ashworth y Vgoodg, 1990; Kotler, Haider y Rein, 1994; Noisette y Vallerugo, 1996; Rosemberg, 2000; Elizagárate, 2003 y 2007 y en los últimos tiempos se ha extendido su aplicación a territorios, países, regiones



y fundamentalmente a las ciudades, que ponen en marcha estrategias para comercializar sus ofertas y competir mejor.

En la literatura más reciente relacionada con enfoques de marketing, el marketing de ciudades se denomina “city marketing” y cuando se encuentra en una fase más avanzada de creación de marcas, autores como Dinnie, 2004; Kavaratzis, 2004; Kolb, 2006; Skinner y Kubacki, 2007; Morgan, Pritchard y Pride, 2007; Anholt, 2007; Moilanen y Rainisto, 2009, lo denominan también “place branding”. El City Marketing es un tema actual y en pleno proceso de desarrollo, con experiencias de resultados positivos realizadas en países como España, con casos ejemplificadores como el de Barcelona, Valencia, Cuenca y Zaragoza; Estados Unidos y las ciudades de New York, San Francisco y Rochester; Alemania y Berlín; Holanda y Ámsterdam; Francia y su ciudad capital, París; México con el Distrito Federal y Cancún; e Inglaterra con las ciudades de Londres y Charlotte.

El marketing como filosofía de gestión puede ayudar a conocer y orientar las necesidades de ciudadanos, turistas y visitantes, de las instituciones, así como de las inversiones; también puede contribuir a desarrollar ofertas que se adapten a las necesidades de diversos colectivos y ciudades; y realizar una adecuada promoción y comunicación de sus atractivos, valores e identidades. El marketing urbano puede ser utilizado como una herramienta efectiva de apoyo a la gestión del turismo de ciudad, pues, en definitiva, la cuestión es cómo lograr que una ciudad se convierta en un producto turístico atractivo, que posibilite favorecer el posicionamiento nacional e internacional de misma como destino de turístico, recreativo o de negocios, a partir de la adecuada utilización de la herencia acumulada en años por su actividad productiva (económica, cultural, científica)

#### La situación problemática

El Marketing Urbano se ha utilizado como herramienta de gestión local en muchas partes del mundo, y sin dudas, se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas actualmente en la gestión local a nivel mundial para el posicionamiento de las ciudades en el mercado competitivo como destino turístico. El marketing de ciudad o urbano es un instrumento que posibilita la construcción de una ‘marca ciudad’ que ayude a identificar y diferenciar cualquier territorio y espacio geográfico, siendo coherente con una identidad propia y un sentido de pertenencia de los ciudadanos residentes hacia su ciudad.

Según Ileana Díaz (2009), el marketing en Cuba no es tarea fácil, aun siendo una disciplina de relativamente incipiente introducción en la práctica cubana, los prejuicios existentes lastran su empleo e impiden una visión objetiva que permita identificar sus posibilidades en las condiciones del Socialismo. Por otra parte, cuando se realizan intentos, en alguna medida, de utilizar el marketing como herramienta en la gestión, se reduce, por lo general, el concepto de marketing a la realización de investigaciones de mercado, o a la simple creación de un área dedicada a esta función, cuando el marketing, además de una función de gestión, es una actitud gerencial que rige el proceso de toma de decisiones de cara al entorno y que está presente en todas las áreas.

En estudios realizados (Díaz, 2009) se manifiesta un conjunto de problemas aún no resueltos en relación a la utilización del marketing como herramienta de gestión en Cuba, válidos también para su uso en el entorno urbano, entre las que se destacan:

➤ Pobre orientación al mercado, lo cual se manifiesta en la manera en que las empresas, instituciones, territorios, definen su negocio en las misiones elaboradas, donde no se tiene en cuenta los beneficios que reportan a los clientes.

➤ Insuficiente uso de las técnicas de marketing, señalando entre las insuficiencias, la inexistencia de sistemas de información de marketing, la ausencia de prácticas de inteligencia competitiva, la escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados, insuficientes sistemas de control de marketing que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de marketing, entre otros

➤ Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing, donde uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento.

➤ La subvaloración de la comunicación en el marketing, identificando la misma solo como publicidad

➤ Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas

De igual forma, la autora mencionada refleja en su estudio la existencia de un conjunto de causas presentes en la aparición de los mencionados problemas, como:

1. El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing.
2. Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
3. Ausencia de pensamiento estratégico en directivos empresariales, con una subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
4. Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
5. Excesiva centralización en la toma de decisiones.
6. Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
7. Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
8. Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
9. Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Todas estas insuficiencias generales, de uno u otro modo, se reflejan en los estudios realizados en Cuba en relación al Marketing de ciudad en particular, donde los estudios realizados en torno a la ciudad de Matanzas no constituyen una excepción.

Como se aprecia, falta mucho por hacer, desde la concepción de desarrollo local a partir de intereses colectivos y transversales, hasta el desarrollo de planes y estrategias de marketing que permitan la articulación de factores históricos, culturales, y nuevas tendencias de progreso y competitividad para un futuro mejor de la ciudad, en donde el turismo se encuentre posicionado a nivel local, regional y mundial

#### Enunciado del Problema.

Procurar un plan de marketing turístico de ciudad para el desarrollo de Matanzas como destino turístico implica, entre otras cuestiones, tener claridad en relación a aspectos tales

como: la imagen de la ciudad de Matanzas y su identidad, la marca ciudad que debe desarrollar, la visualización de la ciudad de Matanzas por los distintos públicos objetivos, el posicionamiento actual y deseado en el mercado turístico, principales competidores, entre otros.

Teniendo en cuenta estos elementos, se enuncia como **problema científico** de esta investigación:

- ✚ ¿Cómo diseñar un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico que contribuya positivamente al desarrollo de la ciudad de Matanzas como destino turístico en el ámbito nacional e internacional?

Determinando como **objeto de investigación**: los planes de marketing turísticos y como **campo de acción**: los procedimientos para la elaboración del plan de marketing turístico para desarrollar a la ciudad de Matanzas como destino en el mercado turístico

En correspondencia con el problema enunciado se enuncian las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuál es el marco teórico - referencial para diseñar un Plan de Marketing turístico que contribuya al desarrollo de la ciudad de Matanzas como destino turístico?
2. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico dirigido al desarrollo de la ciudad de Matanzas como destino privilegiado en el mercado turístico?
3. ¿Cómo diseñar un procedimiento de elaboración del plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas?
4. ¿Cómo validar el procedimiento diseñado para la elaboración del plan de marketing turístico para Matanzas?

A partir de estos presupuestos metodológicos se enuncian los objetivos de la investigación

### **Objetivo General**

- ✚ Diseñar un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico que contribuya al desarrollo de la ciudad de Matanzas como destino privilegiado en el mercado turístico nacional e internacional.

### **Objetivos Específicos:**

Para cumplir con el objetivo general diseñado se definen los siguientes objetivos específicos:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación sobre el diseño de procedimiento para elaborar un plan de marketing turístico para el desarrollo de la ciudad de Matanzas como destino turístico
2. Caracterizar el estado del arte de los procedimientos o metodologías existentes para la elaboración del plan de marketing turístico de ciudad
3. Determinar las etapas y pasos que conformarían el procedimiento para la elaboración del plan de marketing turístico de ciudad para posicionar a Matanzas como destino turístico privilegiado en el mercado turístico nacional e internacional.
4. Validar el procedimiento diseñado para la elaboración del plan de marketing turístico de ciudad para posicionar a Matanzas como destino turístico a través del criterio de especialistas y su implementación parcial.

Para el desarrollo de la investigación y en virtud de dar cumplimiento a los objetivos planteados, se emplearán una serie de métodos, técnicas y herramientas que posibiliten la recogida de la información necesaria y su procesamiento adecuado, como son: métodos teóricos como el análisis- síntesis, la inducción – deducción, el lógico-histórico, la sistematización y métodos empíricos como la entrevista, encuestas, revisión de documentos, así como un conjunto de técnicas como tormenta de ideas, dinámica en grupo, , juicio de expertos, matriz PESTE, matriz DAFO, entre otras, auxiliados por métodos estadísticos para el trabajo de organización y análisis de la información.

### Justificación

Esta investigación está orientada a diseñar un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico que permita contribuir, de manera eficiente y eficaz, al desarrollo del potencial turístico con que cuenta la ciudad de Matanzas, en aras de convertirse en uno de los destinos turísticos privilegiados del país, lo que le exige definir sus atributos y orientar sus acciones para responder con calidad a las expectativas de sus demandantes

Pero para dar respuesta a ello, se requiere, además de la reactivación turística de la ciudad y la realización de un diagnóstico situacional actualizado de la misma, donde se precisen sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas (Matriz DAFO), para poder alcanzar las mínimas condiciones o requerimientos que le permitan potenciar sus atractivos como ventajas competitivas que hagan de Matanzas un destino turístico vendible en cualquier lugar del mundo y para ello es necesario recurrir a un plan de marketing turístico que permita posicionar a la ciudad de Matanzas como un atractivo de alto valor en el mercado local, regional y nacional, aspecto del que hoy carece.

A partir de ese diagnóstico, la ciudad podrá contar con las bases de un plan de marketing turístico, que actuará como herramienta de gestión territorial, desde donde se direccionarán sus actividades e incluso le permitirá conocer sus ventajas y desventajas a nivel competitivo. De ahí la importancia del estudio del marketing urbano, ya que cada día la competitividad entre las ciudades está en constante aumento, razón por la cual se requiere desarrollar nuevas estrategias que aviven el desarrollo local.

El tema planteado es de gran relevancia en la medida en que, el marketing urbano, es una respuesta de los territorios a la globalización, cuya fuerza se basa en técnicas que resaltan las fortalezas de lo local y único, de su “ventaja competitiva”, pero con visión global, dado que la imagen del territorio es un elemento clave para proyectarlo en el ámbito internacional. Por otro lado, la propuesta de un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico urbano permitirá a la ciudad contar con un documento de carácter metodológico capaz de mejorar la calidad de su gestión al actuar como herramienta gerencial adecuada en los procesos de toma de decisiones dirigidos a incrementar la afluencia de turistas a la ciudad y pueda, con ello, beneficiar a la población local y a sus atractivos turísticos y patrimoniales mediante su conservación, lo que permitirá crear más fuentes de empleo y con ello mejorar la economía de Matanzas, pues exige de la ciudad la construcción y/o reconocimiento de su identidad local, el establecimiento desde su interior de condiciones competitivas, ofrecer variedad de servicios turísticos y calidad superior en la oferta, atraer las inversiones extranjeras, y lo

más importante, tener la voluntad política para darle valor al territorio y hacer de todas las acciones que se emprendan un motivo exitoso para ser competitivos turísticamente.

### Estado del arte

Se pudo constatar en la literatura consultada la existencia de disímiles propuestas de procedimientos para la elaboración del plan de marketing, así como la propuesta de variadas estructuras para su confección. No obstante, la mayoría de esos procedimientos, metodologías o modelos consultados se relacionan con empresas y actividades productivas en áreas no vinculadas con el sector turístico, aunque pueden revelarse como modelos de procedimiento aplicable a dicho sector, en especial a lo relacionado con el marketing urbano, al tomar en consideración los aspectos comunes y generales que poseen.

En este sentido, a pesar de no encontrar modelos o procedimientos destinados a la elaboración de planes de marketing turísticos dirigidos concretamente al desarrollo de una ciudad como destino turístico, los procedimientos analizados actúan como antecedentes y premisas metodológicas para la elaboración del plan de marketing propuesto en nuestra investigación

### Novedad e importancia

La novedad científica que aporta la investigación se concreta en el diseño de un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico destinado específicamente al desarrollo de Matanzas como ciudad-destino en el mercado turístico a partir del análisis y adaptación, sobre bases científicas, de un conjunto de procedimientos estudiados para la elaboración de planes de marketing, buscando que el procedimiento propuesto garantice su contribución, como herramienta gerencial en los procesos de toma de decisiones relacionados con la actividad turística de la ciudad.

Además, otra novedad de esta investigación fue definir la actualización en las conceptualizaciones pertinentes y más novedosas empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de desarrollar un procedimiento para elaborar el plan de marketing urbano, con características específicas, como una herramienta imprescindible de la gestión turística de la ciudad, lo cual fundamenta, junto a lo anterior, el valor teórico de la investigación realizada.

El valor metodológico se expresa en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y métodos en el diseño del procedimiento para elaborar el plan de marketing turístico urbano para el posicionamiento de la ciudad lo que contribuye a la gestión turística y económica de la ciudad.

Mientras que su valor práctico radica en la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder diseñar y validar el procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico de ciudad, con resultados satisfactorios y lograr que sea posible el deseado posicionamiento de la ciudad.

Desde el punto de vista social los resultados que se obtienen tributan al beneficio económico de la ciudad y del desarrollo local e inciden de manera favorable en el clima laboral y la cultura organizacional de las organizaciones involucradas. De igual forma,

pueden tener una significación docente al constituirse en referencia para la impartición de esta temática en el pregrado y actividad de postgrado

Por último, la estructura de la tesis está conformada de la siguiente manera:

- ✓ Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta y justifica el problema científico a resolver, se declaran los objetivos, preguntas científicas y principales técnicas y métodos a utilizar.
- ✓ Capítulo I, donde se aborda el marco teórico referencial de la investigación sobre la temática abordada en la literatura especializada.
- ✓ Capítulo II, donde se diseña y explica el procedimiento metodológico a desarrollar, así como los antecedentes que constituyeron el punto de partida para el procedimiento que se propone.
- ✓ Capítulo III, donde se desarrolla una implementación parcial de la propuesta y se caracteriza a la ciudad de Matanzas como destino turístico actual y sus potencialidades para evolucionar a un destino deseado.
- ✓ Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación.
- ✓ Bibliografía consultada;
- ✓ Anexos, para una mejor comprensión de los resultados expuestos

## **CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación**

### **1.1- Introducción.**

En el presente capítulo se construye el marco teórico-referencial de la investigación desarrollada a partir del establecimiento de los presupuestos teórico-conceptuales y metodológicos que sustentan la misma. De igual forma se realiza un análisis crítico de la literatura especializada en relación a las metodologías y modelos existentes para la elaboración de planes de marketing, que actúan como antecedentes y referentes metodológicos para la propuesta de un diseño de procedimiento para elaborar un plan de marketing turístico destinado al desarrollo exitoso de la ciudad de Matanzas como destino turístico, todo lo cual favorecerá la rigurosidad y científicidad, tanto de los análisis a realizar como de la propuesta de diseño a elaborar

### **1.2- Marketing. Concepto, naturaleza y alcance**

Existen varias definiciones de marketing abordadas por diferentes autores (Kotler (1976, 1992, 2003,2004), Lambin (1991); Santasmases (1999); Asociación Americana de Marketing (AMA), 2004; Kotler, Bowen y Makens, (2004) y Muñiz, (2008), entre otras). Para Kotler (2003), uno de los autores más reconocido en este campo, "Marketing es el arte y la ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar el valor de los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior.", es decir, que su esencia radica en el conocimiento del cliente para que el producto o servicio ofertado se adecue exactamente a las necesidades del mismo y por lo tanto, "se venda solo".

Hablar de marketing implica entonces colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de los productos o servicios, qué otros productos o servicios añadidos valorarían más y estarían dispuestos a adquirir e imbuir a todo el personal de la empresa de un espíritu y voluntad de servicio hacia los clientes

El marketing es tanto una filosofía como un proceso de gestión que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos. A través del mismo la sociedad y los

clientes obtienen lo que necesitan y desean como resultado de generarse y ofrecerse, productos y servicios de valor por la empresa.

Como proceso y filosofía, no es sólo de grandes empresas, sino también a cualquier área e institución u organismo, pues colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de los productos o servicios, qué otros productos o servicios añadidos valorarían más y estarían dispuestos a adquirir e imbuir a todo el personal de la empresa de un espíritu y voluntad de servicio hacia los clientes, es algo que se puede hacer en cualquier organización, lo único que variará será la cantidad de recursos a emplear en correspondencia a las especificidades del contexto al cual se aplicará.

Según, Stanton, Etzel y Walker (2007), el concepto de marketing se funda en tres creencias:

1. Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado debe aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

2. Todas las actividades del marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente y que un ejecutivo debe

tener la autoridad y responsabilidad total del conjunto completo de actividades de marketing.

3. El Marketing coordinado y el orientado al cliente es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización.

En la literatura especializada existe cierto consenso al considerar el marketing "...como un planteamiento organizativo que parte de las necesidades, preferencias, deseos y exigencias de un grupo considerado como objetivo y cuyo fin es la producción de bienes o prestación de servicios adecuados a esa demanda, de forma que se generen intercambios de valor para ambas partes" ... (Ecurrido, 2017). Manteniendo este planteamiento como base conceptual, la especialización ha traído consigo la extensión de la aplicación del marketing a múltiples ámbitos a partir de una reinterpretación particular del mencionado concepto. Surgen así los llamados "marketing público", "marketing territorial", "marketing urbano", "marketing turístico", "marketing de ciudad", entre otros, como resultado de la introducción de instrumentos, herramientas, conceptos y técnicas de mercado en la gestión pública, territorial, urbana, turística, de ciudades, y otros tipos, con el objetivo de incrementar la eficiencia de estos sectores e incorporarlos al mercado con posibilidades de éxito en la competencia. (Anexo No 1)

### **1.2.1. Marketing como mentalidad**

El marketing no tiene un contenido homogéneo; se puede contemplar desde dos grandes perspectivas; como mentalidad o como actividad específica. Como mentalidad, es una filosofía, es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad (Santesmases, 1999), es decir que la orientación hacia el marketing es una actitud mental, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio es satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes más allá de sus expectativas. Como actividad específica es una técnica, pues es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio; que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

Asociando el concepto de marketing a Destinos turísticos, el marketing es un proceso de intercambio en que se cubren las necesidades y deseos de las personas, a través de un servicio que les satisface. (Bigné, Font, Andreu, 2000; Acerenza, 2003), por lo que la mentalidad con que se asuma esta actividad es significativa para que la misma sea eficiente y eficaz, de ahí que puede afirmarse que en una empresa existe mentalidad de marketing cuando bajo el criterio de que se trata de una acción destinada a satisfacer necesidades de un consumidor, con beneficio para la empresa y que este criterio de actuación no es exclusivo del departamento de marketing, sino se extiende por todos los puestos de trabajo

### **1.3- Marketing de ciudad. Objetivos, funciones**

El marketing urbano se fundamenta en los principios básicos del marketing tradicional, no deja de ser el marketing que todos conocemos aplicado a un entorno específico: el de ciudad. Según Friedmann (1995): “El Marketing Urbano es visto como una efectiva herramienta de gestión urbana, como instrumento fundamental en la estrategia de ciudades, de su competitividad. Únicamente las ciudades que utilicen las técnicas del Marketing Urbano como recurso podrán beneficiarse en esta competencia”.

Alrededor de 1992, Porter vincula el concepto de “competitividad” y el término de “ventaja competitiva” a los territorios dando lugar a la aparición del llamado “marketing territorial” y dentro de este al de “marketing de ciudades”, definido este último como el «proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos-objetivo» (Gómez 2000)

#### Marketing de ciudad como herramienta para la gestión local

La adopción del marketing como herramienta estratégica de gestión pública permite a la administración establecer, de forma más sencilla, las prioridades, al incluir las demandas de los ciudadanos en los objetivos organizacionales, en una especie de “orientación al cliente”. El hecho de que el marketing sea una herramienta fundamental para las administraciones públicas modernas también ha sido subrayado por Kotler, P. (2007): “El marketing se convierte en la mejor plataforma de planificación para una agencia pública que quiera conocer a los ciudadanos, sus necesidades y generar valor”.

El marketing aplicado a la ciudad proporciona las herramientas para cuantificar y evaluar sus recursos, así como la orientación que debe adoptar para la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivo. Para Elizagarate (2003), la aplicación del «marketing de ciudades» y la consecuente elaboración de planes de marketing, implica:

- 1.- La incorporación de la filosofía del marketing en la planificación de la ciudad, es decir, orientarla al cliente, a las exigencias de su público objetivo de forma permanente, adaptando los servicios de la ciudad a las necesidades de este público, fortaleciendo su atractivo frente a otras ciudades y consecuentemente, mejorando su posición competitiva frente a otras ciudades.
- 2.- El desarrollo de la metodología de planificación del marketing aplicado a las ciudades, de manera que se desarrollen estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos con el menor costo en recursos para la ciudad.
- 3.- La utilización de técnicas que permitan medir el impacto de las actuaciones urbanas
- 4.- La creación de un conjunto de indicadores que permitan comparar la evolución de las ciudades en ámbitos sociales, económicos y ambientales, para realizar una evaluación competitiva con la que detectar las posibles correcciones que garanticen el desarrollo sostenible de la ciudad.



5.- El fomento del atractivo de la ciudad desde una perspectiva integradora del comercio, ocio y turismo urbano, entendiendo la ciudad como un espacio que ofrece a sus ciudadanos los elementos necesarios para la relación social, comercial, cultural, de ocio y entretenimiento, integrados de forma natural.

6.- El desarrollo de variables que definan el marketing operativo de las ciudades, analizando su valor, así como el ciclo de vida del producto ciudad, favoreciendo la atracción de capitales y la implantación de empresas internacionales de sectores financieros y de servicios, que permitan a las ciudades convertirse en ciudades globales.

A lo que otros autores como Gómez (2000), añaden:

a.- El desarrollo de una política de distribución de la ciudad, basada en actividades de comunicación interna y externa como parte del plan estratégico de marketing, para difundir los mensajes y características de la ciudad entre el público objetivo.

b.- Finalmente, el diseño de unos mecanismos de control que permitan realizar un seguimiento de los resultados obtenidos y de esta manera compararlos con los objetivos previstos.

A partir de los años noventa muchas ciudades adoptaron el modelo de planificación estratégica, teniendo como principal reto la búsqueda de nuevas estrategias más participativas e innovadoras que permitiesen el posicionamiento de la ciudad en la competencia. Como consecuencia, surge el “city marketing” o “marketing de ciudades”, que se define como “el proceso de gestión de los recursos de la ciudad, con el objetivo de favorecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de sus diferentes públicos objetivo” (Gómez, P.; 2000), es decir, la adopción de la orientación al mercado en la gestión de las ciudades, que significa diseñar la ciudad para satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo, pues “...la ciudad entra en competencia con otras ciudades”..(Eскурrido, 2017).

En este sentido, la planificación estratégica tradicional de la ciudad basada en un enfoque de oferta, se completa con el enfoque de demanda que proporciona el marketing. Es decir, partiendo del análisis situacional (interno: obtención de la visión global de la ciudad que proporciona información sobre las fortalezas y debilidades; externo: obtención de información sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la ciudad), se fijan objetivos, se diseñan estrategias que permitan su consecución (marketing estratégico), las cuales se traducen en acciones concretas (marketing operativo), cuyos resultados han de ser medidos (control de marketing), todo lo cual debe encontrar su concreción en la elaboración de planes de marketing que permitan a la ciudad tener una visión de su futuro y tomar decisiones encaminadas a evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, mediante la maximización de las fortalezas y minimización de las debilidades de la ciudad. “Se trata de satisfacer las necesidades actuales (proporcionar los servicios e infraestructuras adecuadas) y futuras (propiciar el desarrollo de nuevos atractivos que permitan mejorar la calidad de vida y mantener las ventajas competitivas) de los públicos objetivo y comunicarlo, de forma que se construya una imagen de marca ciudad” (Gómez, P.; 2000).

De tal forma, adoptar el “city marketing” implica hablar de una ciudad que como expone Friedmann (2003), se gestiona bajo aspectos filosófico (orientación hacia los públicos objetivo), informativo (generar información sobre los problemas y necesidades de los

grupos objetivo), estratégico (participación colectiva, cooperativa y colaborativa de todos en el diseño del producto ciudad) y público (poner en marcha acciones para satisfacer necesidades)

### Funciones y objetivos del marketing de ciudad.

Para muchos autores, el objetivo final del marketing de ciudades es el aumento del atractivo y el desarrollo de una imagen positiva para la ciudad dada, pero para el marketing de ciudades, el resultado deseado de todas las acciones que, bajo su enfoque estratégico y operativo se llevan a cabo, no es solo desarrollar esa imagen positiva y aumentar el atractivo de la ciudad entre estos públicos, sino alcanzar resultados superiores, que traducido en objetivos más específicos, como considera Asensio, (2008) se expresa en:

- ✓ Aumentar el grado de conocimiento de la ciudad, desarrollando (corrigiendo si es preciso) y cuidando la imagen (interna y externa) de la misma.
- ✓ Aumentar la atracción de la ciudad (cultural, económica, etc.).
- ✓ Satisfacer a los diferentes públicos objetivo con los productos y servicios ofertados por la ciudad, de forma que esta fortalezca su situación económico-social, mejore su nivel de vida, genere empleo, potencie su capacidad competitiva, fomente la cultura y, en definitiva, aumente su atraktividad.
- ✓ Aumentar la identificación de los grupos objetivos con la ciudad

Según Hernández (2014), el Marketing de ciudad desempeña cuatro funciones básicas:

1. Lograr una combinación óptima de las características y los servicios de la ciudad, desde el punto de vista de los residentes, visitantes e inversores.
2. Articular una oferta de incentivos que aumente el atractivo de la ciudad para los actuales y futuros usuarios de sus servicios.
3. Asegurar un rápido y eficiente acceso de la ciudad a los mercados de interés.
4. Transmitir al público objetivo la imagen y las ventajas comparativas de la ciudad,

El Marketing de ciudad tiene como objetivos crear y difundir una imagen urbana positiva con identidad propia para alcanzar un determinado grado de competitividad con otras ciudades y posicionarse como ciudad principal en la prestación de determinados servicios especializados o destino turístico. En esta dirección, Friedmann (2003) destaca los siguientes objetivos del city marketing:

- a. Aumentar el grado de conocimiento de la ciudad
- b. Desarrollar, corregir y cuidar la imagen de la ciudad (interna y externa)
- c. Aumentar el atractivo de la ciudad (cultural y económico)
- d. Mejorar la satisfacción de los diferentes grupos objetivo con los productos y servicios ofertados.
- e. Aumentar el grado de identificación de los grupos objetivo.
- f. Fortalecer la situación económica de la ciudad.
- g. Mejorar el nivel de vida y aumentar el empleo
- h. Mejorar la capacidad competitiva
- i. Atraer turistas y empresas.

### ➤ **La ciudad como producto y destino turístico**

El producto constituye la variable más importante del marketing-mix, pues es el elemento principal de la oferta de cualquier empresa y alrededor del cual giran el resto de las variables y elementos. En el caso del turismo, el “producto turístico” ha de ofrecer al consumidor un conjunto de utilidades funcionales y psicológicas, siendo las primeras las que satisfacen las necesidades básicas, y las segundas, las relacionadas con el valor simbólico concedido por el turista al lugar o actividad elegida, y al valor social frente a grupos de referencia

Gilbert (1996) plantea que los productos turísticos son una “amalgama de diferentes bienes y servicios ofrecidos como experiencia de actividad al turista...”, mientras que González Ferrer (2007), considera que “Las aproximaciones conceptuales del producto turístico se debaten entre la perspectiva clásica de los “bienes y servicios que demande el turista” y la emergente visión del “desplazamiento en un viaje de ida y vuelta”; distinguiéndose los siguientes ejes de análisis: producto en sí, oferta y demanda, los que en su sinergia pueden ofrecer un marco de entendimiento de las singularidades prácticas y las generalidades teóricas del concepto de producto turístico”. delimitando el producto turístico como un conglomerado de atributos tangibles e intangibles, ensamblados por el turista, que tiene una organización de servicio como centro de referencia, pero que no es únicamente gestionado por ella; que explota recursos turísticos como atractivos, sean atractivos naturales y/o socioculturales, soportados con la infraestructura necesaria gestionada por los gobiernos locales, y brinda servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas, todo lo cual confluye en un espacio local determinado; es ofertado en el mercado y consumido en el lugar de prestación del servicio, generando flujos turísticos en búsqueda de beneficios, experiencia y aprendizaje

#### Características de los productos turísticos

Los productos turísticos poseen un conjunto de características muy peculiares que pueden resumirse en los puntos siguientes: (Serra Cantallops, 2003).

- ❖ Intangibilidad: Son intangibles en el punto de venta, pues no se puede comprar la propiedad, ni su servicio, ni la de sus componentes, sino su uso o experimentación, de ahí que sea muy difícil la comparación entre estos productos.
- ❖ Caducidad: Son perecederos: deben ser consumidos en un momento y no se pueden almacenar
- ❖ Agregabilidad y sustituibilidad: Resulta fácil de modificar y agregar algunos componentes para confeccionar un nuevo producto
- ❖ Heterogeneidad: Son variables debido a la influencia de gran diversidad de factores y, al mismo tiempo, difíciles de controlar para garantizar el mismo nivel de calidad
- ❖ Subjetividad, inmediatez, simultaneidad de producción y consumo
- ❖ Interdependencia:

#### Clasificación de los productos turísticos

Según varios autores, los productos turísticos se clasifican en tres grandes grupos: (Rodríguez Fariñas, 2006) y (Salinas y Medina, 2009).

- 1- El producto turístico “viajes”:
- 2- El producto turístico “instalaciones”:
- 3- Los productos turísticos “territoriales”:
- 4- A lo que en las décadas 80 y 90 se agregó el término “producto turístico integrado” para hacer referencia a la combinación de atractivos, facilidades, servicios y accesos presentando otra manera de comprender el destino turístico.

Precisamente, en estas dos últimas clasificaciones de “producto turístico” se inserta a la ciudad como una forma concreta de producto. Considerada como producto, la ciudad (y

su gestión) parte del reto de lograr ser capaz de convertirse en un lugar atractivo para sus residentes (desean vivir en él), para los inversores y empresas (desean invertir en él) y para los turistas y visitantes (desean conocer y vivir su oferta de experiencias de ocio y entretenimiento). Un producto que abarca a la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, sus infraestructuras, su arquitectura, su atmósfera, su cultura, su medio ambiente, su educación, su ciencia y tecnología, su comunicación, su imagen, su marca, etc.

El mero hecho de concebir la ciudad como un producto, conlleva la reflexión de si es suficientemente atractiva para los diferentes segmentos de público potencial, es decir, sus residentes, los inversores y los turistas. La ciudad ha de ser agradable para sus residentes que conciben esa ciudad como un lugar para vivir; las empresas buscan un lugar estratégico e interesante para invertir y los turistas o visitantes buscan un lugar de interés cultural, de descanso, entretenimiento, etc. (de Elizagarate, 2003; Olins, 2004).

Todas estas visiones han de confluir con los atributos de la ciudad: recursos naturales, ambientales, socioeconómicos, entre otros muchos y todos los activos son los que potencian el valor del conjunto y han de ser fortalecidos para proyectar la imagen de la ciudad tanto a nivel interno como externo. Por tanto, cuando se concibe la ciudad como un producto hace referencia al conjunto de las características que describen la ciudad (de Elizagarate, 2003).

Para Muñiz y Cervantes (2010) cada vez más, la ciudad se está convirtiendo en productos de consumo, en marcas con identidad y valores.

#### ¿Cuándo se concibe la ciudad como un producto?

Es a finales del siglo XX cuando el city branding empieza a cobrar protagonismo

A raíz de los cambios socioeconómicos producidos en la época postmoderna las ciudades empiezan a aplicar el marketing como modelo para competir con éxito en el mercado (Seisdedos, 2004). Se produce, por tanto, en las últimas décadas del siglo XX, “una ampliación de la visión del marketing el cual se aproxima a la ciudad y deja de ser una herramienta exclusivamente de las empresas. (Seisdedos, 2004) para introducirse en los ámbitos de gestión territorial y local.

Para Olins, (2004) ante el nuevo contexto, las naciones tratan de promover su personalidad, su cultura, su historia y sus valores individuales con el fin de proyectar una imagen idealizada, pero inmediatamente identificable, de sí mismas con fines económicos y comerciales además de políticos

Las ciudades, por tanto, empiezan a tomar conciencia de la importancia de analizar a sus clientes, de la necesidad de diseñar sus estrategias desde la demanda, no únicamente desde la oferta. Este hecho junto con la creciente competencia interterritorial es el que ha dado paso al city marketing. Se empiezan a adaptar técnicas y conceptos propios del sector empresarial tales como la arquitectura de mercado, la investigación de mercados o el posicionamiento a las ciudades. (Seisdedos 2007).

#### ➤ **Marketing turístico. Principales enfoques**

El concepto de marketing se ha asociado a diversas esferas de la actividad humana, entre ellas, también se ha asociado al mundo empresarial del turismo como herramienta para su desarrollo surgiendo así el término “marketing turístico”

Según Acerenza (), el marketing turístico es “... el principal instrumento de que se dispone para estimular el funcionamiento del sistema turístico y para incrementar, así, las corrientes turísticas hacia las regiones receptoras, de manera que de su eficacia depende, en gran medida, el éxito o fracaso de los planes de desarrollo turísticos emprendido por los países”<sup>16</sup>, mientras que Fernando Muñoz (1997) lo define como “... aquel conjunto

de métodos y de técnicas, basados en una actitud de investigación, de análisis y de constante revisión, que van encaminados a satisfacer en las mejores condiciones psicosociales las necesidades de los turistas (empresas, instituciones y asociaciones) que ofertan unos productos y servicios en el mercado en régimen de competencia". Por otra parte, Antoni Serra () plantea que el marketing turístico puede ser definido como "... el marketing centrado en el estudio y análisis del turista y su comportamiento; de los mercados turísticos y su composición, y de los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como de los factores del entorno que influye en dicho proceso de comercialización, definición que resulta más abarcadora e integradora.

La aparición de esta variada tipología de marketing, trae aparejada, también, la posibilidad de sus múltiples combinaciones (ej.: marketing turístico urbano, etc.)

### **1.3. El Plan de marketing. Funciones, ventajas y utilidad**

En la literatura relacionada con la temática existen diversas definiciones de lo que cada autor propone como Plan de Marketing (Anexo No 2)

Una de las herramientas más importantes de la planificación en el marco del marketing operativo, es el Plan de Marketing, en el cual deben quedar establecidos los lineamientos a seguir desde el punto de vista comercial por la empresa para alcanzar al mercado y de esta forma elevar la eficiencia y eficacia de la misma. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro, siendo el plan de marketing la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva (Muñiz, 2008). Según este autor, el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas, sino el fruto de una planificación constante con respecto al producto o servicio y la venta del mismo en correspondencia con las necesidades detectadas en el mercado.

Se trata de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado y se detallan los programas, estrategias, medios de acción y presupuesto, que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Muñiz, 2008), en fin, consiste en un documento vivo que trata de disminuir los riesgos de una institución empresarial ante las amenazas e incertidumbres del mercado

Un plan de marketing es, por tanto, la guía que orienta a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento. En este documento, con una investigación desarrollada, el despliegue de su viabilidad económica, la delimitación de objetivos a corto y largo plazo y el tiempo previsto para realizar las acciones, etc.; la empresa sabrá cuál es la mejor forma de atraer a los clientes

#### ¿Por qué es importante elaborar un plan de marketing?

El marketing se caracteriza por medir todo lo que ocurre en la empresa y en su alrededor para crear una mejor experiencia para el cliente, mejorando los productos y/o servicios, y optimizando las formas en las que la empresa conecta con sus clientes o posibles clientes. La finalidad de un plan de marketing no es solo desarrollar una hoja de ruta para toda la empresa, sino desarrollar una justificación de las acciones a realizar y explicar cómo conseguir los objetivos marcados.

Dicho de otra forma, un plan de marketing es importante por varios motivos:

- Para conocer nuestra cuota de mercado y obtener una visión más exhaustiva del sector.
- Hace que puedas conocer mejor a tus competidores
- Permite definir una estrategia de comunicación, plantear acciones enfocadas en los objetivos de la empresa y garantizar que sean coherentes unas con otras.
- Planifica tus acciones a lo largo de un año (o el tiempo establecido) para que puedas saber qué presupuesto y qué recursos destinar a cada una de ellas.
- Evita sorpresas desagradables que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Podrás llevar a cabo evaluaciones periódicas para comprobar y tomar decisiones de mejora.

### Objetivos en un plan de marketing

Es fundamental establecer unos objetivos como meta a nivel profesional, tanto a corto como a largo plazo. Es muy importante que estos objetivos sean SMART: (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo). Cualquier plan de marketing debe contener la siguiente estructura para que puedan desarrollarse adecuadamente todos sus correspondientes apartados:

- Marketing analítico: investigación inicial tanto de la propia empresa como del mercado y la competencia.
- Marketing estratégico: definición de la estrategia que vamos a seguir con nuestro plan de marketing.
- Marketing operativo: acciones que vamos a desarrollar para llevar a cabo nuestra estrategia, así como su viabilidad económica. En este punto se abordan las llamadas “4P” del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, a las que hoy se agregan dos: procesos y personal.

El Plan de Marketing es como un mapa donde se define el destino del viaje y la mejor ruta para llegar, pero como todo plan, solo tiene sentido si sacas las ideas del papel y las ejecutas, es decir que solo funciona si lo pones en práctica para atraer más clientes, generar más ventas y hacer crecer la empresa.

El Plan de Marketing es el documento que resume la planificación de las estrategias de Marketing para un período determinado, incluyendo objetivos, indicadores, análisis, entre otra información importante para orientar a la empresa.

### Funciones y ventajas del plan de marketing

Un plan de Marketing, según Serra (2003) debe cumplir las siguientes funciones:

- ✓ Establecer una base firme para planificar cualquier otra actividad de la empresa.
- ✓ Definir la estrategia y la dirección en la que se deben enfocar los esfuerzos para generar ventas.
- ✓ Estimular el impulso creador para hacer mejor uso de los recursos de la empresa.
- ✓ Asignar responsabilidades específicas y programas para coordinar el trabajo de las distintas áreas
- ✓ Coordinar y unificar los esfuerzos. (incentivar el trabajo en equipo)
- ✓ Facilitar el control y la evaluación de resultados y actividades en función de objetivos claramente definidos.
- ✓ Crear conciencia de los obstáculos a superar.
- ✓ Proveer de una fuente auténtica de información sobre el mercado para referencia futura.

- ✓ Facilitar el avance progresivo hacia las rutas generales de la empresa.
- ✓ Mantener el énfasis en rentabilidad.
- ✓ Evaluar estrategias alternas.
- ✓ Facilitar revisiones prácticas y efectivas.
- ✓ Analizar la situación real de la competencia

De donde se deduce que un plan de marketing contribuye a: la organización de las estrategias, la alineación de equipos de trabajo, la toma de decisiones basada en datos, investigación y análisis, la optimización de inversiones, la mejora de la comunicación interna, la motivación de los empleados, mapear el escenario, identificar las mejores oportunidades y anticipar amenazas y generar resultados a corto, mediano y largo plazo, que hagan las estrategias más sustentables

Por otro lado, la correcta implementación de esta herramienta de planificación puede proporcionar las siguientes ventajas:

1. Aporta una visión actual y de futuro que servirá para marcar directrices, con el mínimo error y las máximas garantías, en la consecución de los objetivos trazados.
  2. Asegura la toma de decisiones con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
  3. Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes que permita el desarrollo eficiente de las estrategias seleccionadas.
  4. Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing eliminando de esta forma el confucionismo, las falsas equivocaciones respecto a lo que hay que hacer.
  5. Posibilita la máxima cooperación entre las distintas áreas de la organización (empresa, institución, ciudad, etc.) que se ven involucradas
  6. Al haber fijado objetivos y metas de marketing concretas, la organización cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad y medir el progreso alcanzado en cada momento.
  7. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
  8. Con su actualización y corrección sistemática, la implementación del plan de marketing garantiza una línea de pensamiento y acción común y su adaptación a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.
  9. Permite Identificar las oportunidades de negocios más prometedoras para la organización
  10. Señala como penetrar, capturar y mantener eficazmente acciones deseadas en mercados específicos
  11. Define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la organización
  12. Sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de marketing
- Un plan de marketing elaborado a base de investigación, sondeo y estudios de mercado, es la principal base para el éxito empresarial possibilitando beneficios que generarán mayores rentabilidades, en comparación a los recursos empleados en ello.

Entre sus muchas utilidades, los autores consultados resaltan las siguientes:

- a) Servir de mapa o guía para lograr los objetivos trazados.
- b) Saber cómo está la empresa.
- c) Conocer cómo está el entorno y el mercado.
- d) Identificar los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.
- e) Estimula el mejor uso de los recursos limitados.
- f) Realizar un adecuado control de la gestión.
- g) Organizar el trabajo en las diferentes áreas de la empresa

#### Características que debe tener un Plan de Marketing

Un buen plan de marketing debe cualificarse por: ser eficaz, estar bien estructurado, ser comprensible, breve, cómodo y atractivo, estar bien pensado en el tiempo y ser medible, evaluable, controlable

#### ¿Cómo desarrollar un Plan de Marketing?

El primer paso en el desarrollo de un Plan de Marketing es comprender su relevancia para el negocio y dedicar esfuerzos para que esto suceda. Dedicarle tiempo al Plan de Marketing puede dar la sensación de que se está perdiendo el tiempo y dejando de hacer “cosas más importantes”, pero es precisamente la creación del plan lo que mejorará la gestión, asegurará que todas las actividades estén alineadas y traerá más resultados al marketing. En realidad, más que una pérdida de tiempo, es una forma de optimizarlo con mucho impacto en el futuro.

El plan de marketing no es solo un documento, es en realidad, el resultado de un proceso de planificación, que involucra investigación, análisis, reflexiones y definiciones.

#### Atributos que caracterizan el plan de marketing de una ciudad

A la hora de elaborar el plan de marketing se deberán tener en cuenta determinados atributos que las caracterizan, de modo que en la presentación del documento final y durante su implementación se pongan de manifiesto:

- Debe ser un documento escrito de forma sistemática y estructurada
- Debe considerar todas fases que por lo general presentan los modelos de procedimientos de marketing, la introductoria, la analítica, la estratégica, la operativa y la evaluativa y control.
- Debe explicar de forma clara los objetivos (qué se desea lograr), estrategias (camino para llegar) y acciones concretas para el logro de los objetivos
- Los objetivos deben expresarse en términos claros, precisos y medibles
- Debe definir las funciones y responsabilidades de cada miembro de la entidad.
- Debe establecer procedimientos y mecanismos de control
- Debe analizar y explicar las posibles desviaciones, planteando e implementando las medidas tanto correctivas como anticipadas para eliminar y minimizar el efecto de los riesgos.
- Debe realizarse para el corto plazo
- Debe ser sencillo y fácil de entender, práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas; flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- El presupuesto económico debe ser real.



- Se debe elaborar para que en realidad sea implantado y sirva de guía a la gestión comercial, no con el fin de cumplir una función más del puesto de trabajo, no para ser archivado.
- Debe ser ampliamente discutido con todas las áreas implicadas

Estos atributos deben caracterizar el plan de marketing que se elabore pues solo a través de ellos este plan puede ser entendido, comprendido, interiorizado y por tanto viable.

### **1.3.1. Estructura del plan de marketing**

Todo plan de marketing se divide en una serie de fases y etapas consecutivas, no siempre concebidas de igual forma por los diferentes autores. No obstante, en todos ellos existe una estructura secuencial que determina la lógica de su funcionamiento. En sentido general, en todo plan de marketing, de una u otra forma, en uno u otro orden lógico, aparecen actividades como: diagnóstico situacional, decisiones estratégicas, decisiones operativas y actividades de presupuesto y control, que a grandes rasgos caracterizan la estructura general de los mismos.

### **1.3.2. Procedimientos para la elaboración de Planes de Marketing**

Un procedimiento es un tipo de proceso en el que se describen, de manera secuencial, los pasos o etapas que debe cubrir la realización de una operación cualquiera atendiendo a un objetivo determinado. El objetivo del procedimiento es orientar y guiar a los directivos de la empresa acerca de la secuencia de actividades a realizar para conformar un plan de marketing estratégico integrado a las demás operaciones de la empresa

Aunque existe acuerdo sobre qué es el plan de marketing, no sucede lo mismo en cuanto a la cantidad de partes o pasos que este posee. En la literatura consultada encontramos múltiples proposiciones de etapas, fases o pasos a seguir para la elaboración de un plan de marketing. (Anexo No 3)

Atendiendo al estudio de los principales autores sobre el tema, existe una estructura básica de lo que constituye “el proceso de marketing”. Según Kotler (2000), «Los procesos de la mercadotecnia consisten en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planificar los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia», de lo cual se puede inferir, que para todos los procedimientos de marketing sería necesario cumplir con los siguientes momentos:

1. Analizar las oportunidades que el mercado ofrece
2. Adentrarse en el mercado oportuno
3. Analizar el mercado escogido
4. Realizar las estrategias necesarias
5. Diseñar planes de acción para implantar las estrategias realizadas
6. Controlar, evaluar y analizar el proceso

De ahí que, cualquier plan de marketing debería contener, entonces, una estructura básica, a partir de la cual se puedan desarrollar adecuadamente todos sus correspondientes apartados. Esta idea, aunque aceptada y reconocida por los diferentes autores como necesaria, no coincide, en la práctica, en sus detalles en cada propuesta analizada, atendiendo, en lo fundamental, a la especificidad de la empresa o actividad concreta para la cual se elaboran dichos planes

Por tanto, este documento debe cumplir los siguientes requisitos (Muñiz, 2008).

- ✚ Detallar todas las variables específicas de marketing.
- ✚ Estar dirigido a la consecución de objetivos.
- ✚ Realizados a corto plazo: un año.
- ✚ Debe ser sencillo y fácil de entender.
- ✚ Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- ✚ Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- ✚ Las estrategias deben ser coherentes.
- ✚ El presupuesto económico debe ser real.

Además, se plantea que la confección de este instrumento de planificación requiere la presencia de un proceso de varias etapas con una determinada secuencia. Aunque, es común para todos los planes, que se incluyan una serie de componentes tales como: descripción de la empresa, del producto o servicio, las oportunidades de mercado que posee la entidad, el análisis financiero, así como la disponibilidad de recursos tangibles e intangibles que permita determinada diferenciación entre los competidores.

### **1.3.3. Análisis comparativo de los procedimientos, metodologías y modelos consultados, para la elaboración del Plan de Marketing**

Aunque existe acuerdo sobre qué es el plan de marketing, no sucede lo mismo en cuanto a la cantidad de partes o pasos que este posee. Este puede diferir en dependencia de la naturaleza de la organización de que se trate. Dado que la mayoría de las propuestas consultadas se dedican a las empresas industriales, los procedimientos sugeridos se ajustan más a la naturaleza de estas organizaciones.

En la literatura consultada se pudo constatar que existen diversos modelos, metodologías o pasos para la elaboración del plan de marketing abordados por diferentes autores, y que son varios los procedimientos para la elaboración de planes de marketing existentes que han desarrollado disímiles modelos de procedimientos para su confección a partir de criterios propios y/o exigencias de las condiciones organizativas y funcionales de los lugares donde realizaron sus investigaciones.

En la presente investigación se analizaron los modelos, metodologías o pasos desarrollados por 46 autores, y sobre la base del análisis comparativo se identificaron las características comunes existentes en sus propuestas, que permiten crear las pautas generales para el diseño de un procedimiento específico relacionado con el posicionamiento de ciudad.

En el análisis comparativo mencionado se identificaron entre las características comunes con más del 60% de los criterios las siguientes: realizar el análisis del entorno (externo) y el análisis interno, la definición de los objetivos estratégicos, desarrollar las estrategias de marketing y determinar las acciones de control, mientras que con más del 45% realizar el diagnóstico estratégico (Matriz DAFO) y la planeación de acciones (tácticas), mientras que con más del 30% se identificaron las características relacionadas con la determinación del presupuesto (análisis financiero). El resto de las fases reconocidas en los modelos y metodologías analizados no resultan significativos en relación a la coincidencia de criterios. (Anexo No 4). De tal forma, los pasos para un procedimiento de elaboración de un plan de marketing que están presentes en un mayor número de autores analizados son los siguientes:

Pasos o fases del procedimiento	% de coincidencia
---------------------------------	-------------------

1. Análisis del ambiente externo	<b>67,39%</b>
2. Análisis del ambiente interno	<b>58,69%</b>
3. Diagnóstico estratégico (Matriz DAFO)	<b>41,3%</b>
4. Determinación de objetivos de marketing	<b>63,04%</b>
5. Desarrollo de estrategias de marketing	<b>80,43%</b>
6. Plan de acción	<b>50%</b>
7. Análisis financiero (presupuesto)	<b>30,43%</b>
8. Actividades de control	<b>65,21%</b>

De igual forma, la propuesta metodológica de clasificación por etapas encontrada en algunos autores no sobrepasa el 10% de coincidencia en los criterios. No obstante, a pesar de este resultado, el autor considera que este criterio metodológico resulta cómodo e integrador para un procedimiento de elaboración de un plan de marketing

Estos procedimientos que se han analizado, aunque coinciden en gran medida, no se relacionan con los procesos de marketing de ciudad y la elaboración específica de un plan de marketing turístico para una ciudad-producto en el mercado turístico, aspecto este casi ausente en la literatura consultada, no obstante su utilización dependerá de las características propias de las empresas y los requerimientos de sus directivos y son estos los principales antecedentes que considera el autor en el diseño del procedimiento que se propone para elaborar el plan.

#### **1.4. Conclusiones parciales**

A partir de la investigación bibliográfica realizada, y el análisis de las fuentes de información disponibles consultadas, se puede arribar a las siguientes conclusiones parciales:

1. La información analizada, y el criterio de los especialistas en el tema, reflejan el continuo desarrollo del marketing y su vinculación a las actividades del turismo de ciudad, reconociendo la importancia que asumen las ciudades como productos y destinos turísticos en la actualidad.
2. Los especialistas en la temática analizados coinciden en reconocer la importancia que el marketing de ciudad adquiere en la actualidad a partir de la inserción de las ciudades en el mercado y la competencia relacionados con los destinos turísticos.
3. La mayoría de los autores consultados coinciden en determinar el plan de marketing como una herramienta gerencial útil para el desarrollo local, pues al constituir un documento que refleja la situación real de la entidad, sus atributos y potencialidades para posicionarse en el mercado, sus objetivos y estrategias y acciones que posibilitan su cumplimiento, se constituye en una guía de orientación estratégica ante los diversos escenarios que se puedan suceder
4. Las metodologías estudiadas para la elaboración de un plan de marketing son múltiples, variadas y diversas, y aunque presentan aspectos comunes con posibilidades de aplicación específica al marketing de ciudad, es casi nula la existencia de propuestas referidas a planes de marketing turístico para el posicionamiento de una ciudad en el mercado turístico.
5. El conjunto de las metodologías y procedimientos estudiados actúan como antecedentes teóricos y metodológicos importantes para diseñar un procedimiento

específico a partir del cual elaborar un plan de marketing turístico direccionado al desarrollo del destino turístico Matanzas.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING TURÍSTICO PARA LA CIUDAD DE MATANZAS.**

### **2.1- Introducción**

En este capítulo se diseña un procedimiento para la elaboración del plan de marketing turístico para el desarrollo de la ciudad de Matanzas como “destino turístico” que pretende vincular las tendencias actuales relacionadas con los elementos que deben formar parte del procedimiento, las necesidades del territorio y las características de la gestión económico-turística a partir del análisis comparativo de los procedimientos consultados e integrando los aspectos positivos de los mismos

### **2.2. Necesidad de diseñar un procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing turístico para la ciudad de Matanzas**

Determinar el mejor posicionamiento de una ciudad ante sus públicos internos y sus potenciales externos, a través de la mejora del producto (la ciudad en sí misma y sus posibilidades de desarrollo) y de la comunicación adecuada y eficaz de la imagen (Pancorbo, 1999) es una meta que tienen los decisores gubernamentales y especialistas de la ciudad de Matanzas.

Para ello es necesario que la ciudad identifique a sus competidores y analice en qué reside su ventaja competitiva, utilizando para ello las técnicas de gestión, en especial el marketing de ciudad y el plan de marketing, el cual le permitirá el análisis y determinación de dichas ventajas; que se revelan como un buen instrumento para competir y diferenciarse de otras ciudades a la hora de atraer públicos objetivo o satisfacer a los que ya posee, ya que ciudades aparentemente iguales pueden distinguirse por su identidad e imagen, ofreciendo un valor diferente para quien la percibe. En correspondencia con lo expuesto, la ciudad de Matanzas está llamada a mejorar su gestión a partir del plan de marketing de ciudad, cuyo objetivo fundamental ha de ser el logro del posicionamiento deseado de la ciudad en el mercado de productos turísticos (nacional e internacional)

En esta dirección, como criterios que determinan la necesidad de diseñar un nuevo procedimiento para elaborar un plan de marketing turístico para la de Matanzas, el autor señala los siguientes:

- ❖ Primer criterio: Resultados obtenidos por los investigadores Yanlis Rodríguez Veiguela José Armando Pancorbo Sandoval Jency Tanda Díaz Roberto Carmelo Pons García Sonia Emilia Leyva Ricardo en torno a los parámetros para determinar el posicionamiento analítico de dicha ciudad

Del análisis realizado por los mencionados autores se desprende que el actual posicionamiento de la ciudad de Matanzas no es el deseado a nivel nacional teniendo en cuenta el criterio del público interno, lo cual se refleja en su posición competitiva; así como por el estado desfavorable de su imagen urbana.

- ❖ Segundo criterio: Resultados obtenidos por otro grupo de investigadores matanceros (Veiguela, Y y otros (2019), Cruz, Y. (2013), Cuellar, L.E. (2014). González, D., & Castillo, A. (2011), González, L. R., Pérez, L., & Fernández, D.

(2013), Guerrero, E. (2012), Lima, A. (2009), Rodríguez, Y. (2016), Tanda, J. (2011)) en torno al posicionamiento analítico de la ciudad de Matanzas.

Investigación en la que los autores proponen un procedimiento para determinar el posicionamiento analítico de la ciudad con respecto al nivel de competidores, destacando tres momentos esenciales

1. Análisis de la competencia de la ciudad objeto de estudio.
  2. Análisis de la imagen urbana de las ciudades. Para lo cual tuvieron en cuenta: la selección adecuada del (los) público(s) objetivo y el análisis de las ventajas comparativas de la ciudad (atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen)
  3. Análisis de los atributos generales que componen la identidad de una ciudad, destacando entre ellos a: el patrimonio histórico y la relevancia de la arquitectura y urbanismo; el aspecto físico, las ofertas culturales, turísticas y de servicios (transporte, comunicaciones, restauración, alojamiento, gastronomía, comercio, entre otras), la salud y la educación, el medio ambiente y su cuidado, la innovación y cultura empresarial, el empleo y la economía, el grado de protección y seguridad, las cuestiones sociales, así como el prestigio y la actitud de la ciudad
3. Análisis de los atributos identificativos y la posición competitiva de la ciudad. Criterios que servirán de base para el análisis de estos atributos y su posterior clasificación en atributos a potenciar, mantener, mejorar e indiferentes, para ser utilizadas por parte de los gestores de la ciudad en la toma de medidas estructurales correspondientes para revertir la situación actual, en el desarrollo de estrategias para el posicionamiento deseado, así como en la mejora de su posición competitiva.

Para ello consideraron necesario:

- Conocer los atributos que la diferencian
- La determinación de la posición competitiva de la ciudad
- El análisis de la competencia de la ciudad, para lo cual es necesario determinar las ciudades competidoras de Matanzas y su nivel de competidores,

❖ Tercer criterio: Criterios expuestos en entrevista a Ivis Fernández Peña, delegada del turismo en la provincia de Matanzas para el Periódico Girón (agosto 2019), donde valora que la urbe se encuentra aún en su etapa de posicionamiento, a pesar de que resulta una plaza con todas las potencialidades necesarias para convertirse en un destino de referencia al destacar, pues, «Tenemos no solo a Matanzas como ciudad, con sus numerosos atractivos, sino además los destinos de naturaleza como el Parque Turístico Río Canímar o las Cuevas de Bellamar. Matanzas también dispone de la Ruta del Esclavo, iniciativa con gran aceptación que comienza en el Castillo de San Severino y termina en Triunvirato. «Por otra parte, el Museo Farmacéutico destaca entre los principales atractivos del Centro Histórico, justamente por todos sus valores patrimoniales reconocidos a nivel mundial y un sitio que cuenta también con un alto nivel de posicionamiento y promoción», (Pérez, 2019)

Al referirse al posicionamiento de la ciudad dentro del destino turístico, la mencionada funcionaria, con profundo sentido crítico, reconocía que «Realmente en esta etapa de posicionamiento pensamos que iba a tener mayor aceptación, teniendo en cuenta todos

estos productos y la labor de promoción que se ha realizado. Hay que señalar que esto indiscutiblemente obliga a Matanzas a actuar en correspondencia con esa declaración, es decir, no se concibe que si estamos en una ciudad turística no exista una plataforma para que esa belleza que tanto admiran nuestros visitantes pueda ser disfrutada mañana, tarde y noche. Hay que cambiar el modo de hacer, no se pueden tener los horarios que había antes, eso va de integrarse y de trabajar pensando en el turismo», (Pérez, 2019), concluyendo con la idea de que se necesita potenciar la promoción de la ciudad como “un destino en proceso de consolidación, con amplias potencialidades.” (Pérez, 2019). De donde también se plantea el criterio de que Matanzas no posee, en la actualidad, el posicionamiento deseado

Las conclusiones a las que arribaron los autores y directivos mencionados, justifican la necesidad de trabajar en el perfeccionamiento de los planes de marketing a través de la búsqueda de diseños de procedimientos que permitan que éstos puedan incidir en la transformación de la imagen urbana de Matanzas y con ello de su posicionamiento en el mercado turístico en general. Un adecuado plan de marketing turístico urbano para Matanzas, posibilitaría, como aseguran los autores estudiados, “el desarrollo de intervenciones acertadas por parte de los gestores locales; adecuada planificación de los recursos económicos, financieros y materiales con los que se cuenta; la posibilidad de desarrollar estrategias diferenciadoras a partir de los públicos objetivo y la competencia; diseñar la imagen y crear una deseada por la cual sea reconocida e identificada”.

Por otro lado, no se ha encontrado en la literatura disponible analizada un procedimiento específico para elaborar o diseñar un plan de marketing para que una ciudad, dada en calidad de producto turístico, pueda posicionarse en el mercado turístico (interno e internacional), aun cuando los expertos en el tema plantean que el desarrollo del plan de marketing es una herramienta útil que puede aumentar la capacidad de realizar una gestión más eficiente y una mejor calidad de vida y de trabajo y que la dirección del país manifiesta en los lineamientos económicos el crecimiento de la actividad turística sobre la base de un programa de desarrollo eficiente y el incremento de la competitividad de Cuba en los mercados, lo cual refuerza el criterio de la necesidad de hacer un procedimiento en correspondencia con sus características.

Aunque se reconoce que la planificación de marketing es necesaria para que una organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno (del mercado y la competencia) y con ello aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten, utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga y responder adecuadamente

ante las amenazas con la reducción del peligro de cometer errores, no se ha encontrado, en la literatura consultada, ninguna propuesta o experiencia de diseño de un procedimiento para elaborar el plan de marketing específico para potenciar el posicionamiento en el mercado turístico de una ciudad como producto turístico. Todo lo cual refuerza el criterio de la necesidad de hacer un procedimiento de diseño de plan de marketing turístico de ciudad en correspondencia con las características de Matanzas para alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado turístico

### **2.3. Propuesta de diseño de un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas**

La elaboración de un plan de marketing turístico específico para lograr un mayor éxito de la ciudad de Matanzas en el mercado turístico se plantea entonces como una tarea necesaria, significativa e importante para el desarrollo de la ciudad como “destino turístico”.

El diseño de procedimiento propuesto tiene en cuenta los principios y beneficios desarrollados por Ansoff (1976) destacando entre ellos:

- 1- Participación: acción conjunta entre planificadores, implantadores y usuarios
- 2- Coordinación: acción coordinada entre todas las funciones para garantizar la armonía necesaria.
- 3- Integración: jerarquizar la planificación de actividades de los niveles superiores e inferiores.
- 4- Continuidad: los planes presentes y futuros deben ser congruentes, flexibles y deben revisarse continua y permanentemente, adaptándose al entorno
- 5- Enfoque sistémico: se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo; a través de los cuales se configura un escenario ideal o normativo. Se establece una dialéctica entre lo factible y lo deseable para llegar a trazar la política que debe seguirse

De igual forma se toman en cuenta los siguientes beneficios de dicha planificación de marketing: mejora en el desempeño de la ciudad al establecer la planificación y los objetivos estratégicos con claridad y las estrategias y tácticas para lograrlos, orientación de manera efectiva al visualizar nuevas oportunidades y amenazas lo que facilita la acción anticipada e innovadora de la dirección y su liderazgo; la liberación de recursos humanos y materiales, la ayuda a los decisores en la toma de decisiones y la prevención de los problemas a tiempo para su corrección inmediata y evitar desviaciones y males mayores.

### **Diseño de procedimiento para elaborar el plan de marketing**

Es vital comprender que la elaboración del plan de marketing turístico requiere la ejecución de un proceso en el cual se tienen que cumplir una serie de etapas, de acuerdo con una determinada secuencia. (Acerenza, 2004).

El procedimiento propuesto se ha diseñado considerando los principales modelos de procedimientos de actualidad nacional e internacional del momento y considerando los resultados tanto positivos como negativos que hasta el momento se han obtenido como parte de la gestión de marketing que realizan determinadas ciudades para alcanzar posicionamientos efectivos en la gestión turística.

Tal procedimiento asume los puntos generales que debe contener todo plan de marketing: análisis de la situación actual para llegar a emitir un diagnóstico de la empresa, determinación de objetivos, estrategias y acciones del mix de marketing, la evaluación de la viabilidad de estas decisiones y la determinación de los mecanismos de control más certeros, así como un conjunto de requisitos diseñados por especialistas en el tema, entre los que sobresalen los siguientes:

1. Rigurosidad en la elaboración. El documento a crear debe estar bien desarrollado, contenido de datos exactos, proyecciones objetivas y ajustadas a los pasos de su elaboración. Implica saber adaptarlos a la realidad de la ciudad de Matanzas como producto turístico según su tipología y clasificación.
2. Brindar información pertinente y actualizada. Significa que los datos a proporcionar deben ser lo más precisos posible, suficientes y fiables, que permitan el análisis adecuado

de las condiciones específicas de la ciudad destino analizada, ya sea de estadísticas o de cualquier investigación realizada como de datos que manejan empíricamente los directivos, que sirven mucho para las proyecciones del turismo de ciudad a desarrollar en Matanzas

3. Análisis situacional profundo y completo. Significa que se debe tener en cuenta un análisis desarrollado de la situación externa e interna que contextualiza a la ciudad de Matanzas como producto turístico ofertable a partir de un pormenorizado estudio del mercado turístico en todas sus dimensiones y de las potencialidades de la ciudad para competir con otros destinos similares.

4. Selección adecuada de estrategias y tácticas. Significa saber elegir, entre las estrategias posibles, aquellas que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados por el Gobierno local referidos al posicionamiento de la ciudad de Matanzas, así como el establecimiento adecuado de los planes de acción para darle cumplimiento a las mismas

5. Correcta planificación de todos los recursos y procesos (materiales, humanos, tiempo y financieros)

6. Adecuado diagnóstico de la situación interna y del entorno externo que posibilite la determinación de las posibles “ventajas competitivas” de la ciudad

Como resultado del análisis de varias metodologías y propuestas de los diferentes autores para elaborar el plan de marketing urbano, se ha considerado en la presente investigación, que ninguno de los procedimientos responde totalmente a las características y necesidades actuales de la ciudad para el logro de un posicionamiento deseado en el mercado turístico, de ahí que en la propuesta de diseño presentada se indique la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las diferentes etapas y pasos que el procedimiento incluye, describiéndose la secuencia lógica que establece el procedimiento entre sus elementos constitutivos

El procedimiento propuesto consta de 6 etapas y 18 pasos, cada uno de ellos estrechamente vinculado con una de las etapas, en cada una de las cuales se declara el propósito esencial de la misma y se desglosan los pasos que la integran, así como los métodos fundamentales a utilizar. Reúne además una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, donde se destacan: su carácter integral, participativo, colaborativo, permanente y universal.

En este sentido, de manera general, el diseño de procedimiento para la elaboración del plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas abarca las etapas: preparatoria, analítica, estratégica, operativa, de implementación y de seguimiento y control

En esta dirección, es necesario destacar los elementos que conforman el nuevo diseño de procedimiento propuesto que lo diferencian de otros procedimientos existentes en la literatura especializada al respecto

### **2.3.1. Aspectos que distinguen la propuesta presentada del resto de los procedimientos consultados en la literatura**

En la propuesta de nuevo procedimiento se destacan los siguientes aspectos diferenciadores:

- Determinación de 6 etapas con carácter aglutinador, estructurador y organizativo
- Inclusión de los propósitos esenciales de cada etapa



- Inclusión de una etapa preparatoria, casi ausente en procedimientos precedentes y considerada por el autor como muy importante y decisiva.
- Inclusión de una etapa de Implementación del Plan
- Inclusión de la Retroalimentación y la evaluación como partes constitutivas de la etapa de control
- Inclusión de planes de contingencias como factor correctivo

Como no existe en la actualidad ningún procedimiento diseñado específicamente para elaborar un plan de marketing turístico destinado al desarrollo exitoso de la ciudad de Matanzas en su condición de “destino turístico”, se hace necesario crear uno que sea capaz de agrupar todos esos requisitos expuestos anteriormente y que sea un método, una herramienta de gestión o un sistema estructurado que cumpla con un grupo de principios como:

- Adaptabilidad: Facilite de forma permanente la capacidad de reajuste a condiciones concretas, ante los cambios del entorno, tanto internos como externos.
- Mejoramiento permanente: El enfoque del mejoramiento en todo momento
- Integración: El carácter sistémico del procedimiento en cada una de sus etapas y en su totalidad
- Renovación: El diagnóstico permanente, permite el mejoramiento continuo del procedimiento, dirigido en su aplicación al perfeccionamiento de la gestión.
- Flexibilidad: Determinada por la disponibilidad de la información que se requiere para ser aplicable.
- Continuidad: El procedimiento es fruto del estudio de diversos procedimientos relacionados con el Plan de Marketing.
- Concepción holística y sistémica: Porque todo el procedimiento tiene incidencia sobre el conjunto de instituciones que componen las actividades

De igual forma, se considera la posibilidad de que el diseño propuesto cumpla, además, con el conjunto de factores que a juicio de los especialistas estudiados justifican la utilización de un plan de marketing turístico, entre los que resaltan: a) posibilidad de disponer de un método científico para fijar objetivos y metas concretas, b) obtención de un conocimiento objetivo de los hechos y un análisis real de la situación, c) obligación de evaluar y prevenir, planificando por escrito las acciones y evitando toda improvisación, lagunas y diversidad interpretativa, asegurando la correcta toma de decisiones con criterio sistemático y ajustado a los principios del marketing, facilitando con ello el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos, d) asignación adecuada de responsabilidades, e) desarrollo de revisiones y controles periódicos para enfrentar los problemas con cierta anticipación, evitando desviaciones, enfrentando riesgos y corrigiendo a tiempo cualquier problema, f) vinculación de los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos, aunando esfuerzos, con lo que contribuye a dar un sentido de pertenencia y compromiso a todas las partes implicadas en el plan, g) obtención y administración eficientemente de los recursos necesarios para la realización del plan, h) posibilidad de contar con un análisis histórico de los resultados, lo cual garantiza que se siga una misma línea de actuación de un año para otro, adaptándola a las exigencias del mercado y de la entidad y haciendo frente a la competencia.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que, para la elaboración de este plan de marketing turístico y su adecuada implementación posterior, se precisa de la creación de un grupo de trabajo que se encargue del desarrollo de acciones de capacitación para concientizar a los actores esenciales y la utilización de métodos y técnicas (entrevistas, encuestas, matriz PESTE, matriz DAFO, tormentas de ideas y otros), cuestiones todas contempladas en el diseño del plan propuesto.

### **2.3.2. Análisis de las etapas y fases del procedimiento diseñado para la elaboración del plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas**

El diseño de procedimiento presentado, una vez desglosado en etapas y pasos, se estructura en 6 etapas y 18 pasos (Ver Anexo No 5)

#### **ETAPA I: ETAPA PREPARATORIA**

El primer paso en el desarrollo de un Plan de Marketing es comprender su relevancia para el negocio y dedicar esfuerzos para que esto suceda y precisamente en esta etapa es donde hay que dedicar tiempo suficiente para lograr que todo el personal y directivos comprendan e interioricen la importancia y necesidad del plan de marketing. No se puede perder de vista que un plan de marketing es el resultado de un proceso de planificación, que involucra investigación, análisis, reflexiones y definiciones

Precisamente por ello, en esta etapa se persigue alcanzar la familiarización con la ciudad como destino turístico y sus potencialidades para el mercado, así como producir un clima de involucramiento necesario en el personal implicado y al mismo tiempo capacitarlo en aquellas cuestiones teóricas necesarias para que su contribución a la ejecución de las restantes etapas sea eficiente y eficaz.

Entendida como las “Premisas de planeación” necesarias a tener en cuenta. La elaboración de un plan de marketing ha de partir primero de las premisas de planificación, que no se pueden obviar en el proceso general de planificación. En esta etapa se desglosan las siguientes aristas: capacitación del personal, colecta de Información necesaria (Datos, informes, Estadísticas, etc.) y cuestiones relativas a la legalidad (leyes, decretos, Disposiciones, etc.)

Propósito: Analizar, mediante un trabajo en equipo, todas aquellas informaciones críticas o de relevancia para la elaboración del plan de marketing y con ello poder alertar a los directivos sobre la necesidad de que todas las personas implicadas tienen necesariamente que estar convencidas de su responsabilidad con la planificación y de las premisas que necesitan considerar para ejecutar esta actividad con tiempo suficiente, de modo que se garantice la profundidad de análisis en la valoración de las alternativas posibles y en general lograr la mayor eficacia posible de este proceso.

#### 1.1-Capacitación del personal

Para el correcto desenvolvimiento de todo el proceso de elaboración del plan de marketing, se requiere de un momento preparatorio del personal encargado de acometer dicha elaboración, momento en que dicho personal recibirá una preparación teórica necesaria y se pondrá al tanto de experiencias desarrolladas en esta actividad por ciudades similares. Constituye un momento clave para el buen desenvolvimiento posterior de la elaboración del plan pues se dispondrá de toda la información necesaria sobre lo que es un plan de marketing, sus tipos y objetivos, ventajas, beneficios y desventajas, así como principios metodológicos para su elaboración, utilidad y características. Constituye la base teórica a manejar para llevar a la práctica en la planificación de la ciudad.

En este sentido se tiene en cuenta que, aunque la planificación de marketing aplicada a una ciudad es reconocida como herramienta de gestión muy útil y necesaria, en ocasiones, según la experiencia de algunos especialistas, con su aplicación no se ha obtenido los resultados esperados (tal es el caso de Matanzas) debido a las siguientes causas:

Para Seisdedos (2006) la incorrecta comprensión y adaptación del término marketing y su aplicación al ámbito de la ciudad y la minimización de su importancia al comprenderlo como algo “pequeño, decorativo e innecesario, pueden haber ocasionado resultados menores de los estimados a la hora de implementar los planes de marketing a la ciudad, mientras que para Friedmann (2007) las dificultades que encuentra el plan marketing de ciudades para su implementación se derivan de la existencia de errores y problemas conceptuales (dificultades en la comprensión y alcance del marketing y confusión con otros tipos), de organización y poder (confusa distribución de las competencias y responsabilidades y ausencia de factores claves) y de la aplicación de esta técnica (mala identificación de los públicos objetivo, análisis situacionales incompletos, selección errónea de estrategias de marketing, falta de sistematización y limitada información, entre otros)

Todos estos problemas deben quedar resueltos en esta etapa, donde se debe alcanzar, entre todos los implicados, el conocimiento técnico y metodológico necesario que les permita comprender, de manera previa, el alcance y compromiso de la tarea a la que se van a enfrentar. La clave del éxito de la implementación correcta de un plan de marketing turístico está en la calidad y profundidad de la preparación previa que todos los implicados tengan y en la comprensión, concientización y sensibilización acerca de que un plan de marketing no es implementado solo desde la directiva de la ciudad, sino que depende de la participación responsable, consciente, profesional y cooperativa de todos sus actores.

### 1.2- Colecta de Información necesaria

En el momento de elaborar el plan de marketing es necesario que se tengan todas las informaciones requeridas y se utilicen adecuadamente por parte de las personas responsabilizadas con la elaboración de dicho plan.

Las “premisas de planificación” pueden concebirse como informaciones de naturaleza real o conocidas que afectarán el curso de los planes o que incidirán en ellos, tales como las políticas prevalecientes, los planes de la empresa a nivel superior, las disposiciones y regulaciones de los organismos de nivel superior, el Estado y el Gobierno, así como pronósticos e informaciones conocidas que también pueden incidir.

Las premisas de planificación son el ambiente anticipado en el cual se espera que los planes operen, por lo que es importante considerar, los escenarios que han sido elaborados por organismos superiores como la propia organización y otras organizaciones. Estas pueden ser externas e internas, considerando que algunas provienen del exterior de la organización y otras que pueden provenir de su interior, como son su organización, los recursos de todo tipo y su cultura organizacional.

### 1.3- Legalidad

Este es el momento específico de conocer y estudiar todas las legislaciones, decretos, disposiciones y leyes vigentes, tanto para la elaboración del plan de marketing como para el desempeño de la ciudad en su calidad de producto turístico. Es el momento en que los especialistas deben presentar, al resto del equipo responsabilizado con el proceso de

elaboración del plan, todo lo establecido en calidad de normativas y restricciones sobre el proceso que acometerán, es el momento de conocer “el deber ser”, de determinar qué se puede y debe hacer y qué no, de ahí que requiera de un espacio especial para estudiar y debatir con profundidad todos los documentos al respecto.

Es un momento de extrema importancia para no cometer errores o ilegalidades que puedan atentar contra el buen desenvolvimiento posterior del plan y el logro de sus objetivos y metas.

Métodos: Esta primera etapa requiere de la consulta de documentos que permitirán utilizar las informaciones pertinentes, sesiones de trabajo en equipo, sesiones plenarias con los trabajadores, recopilación de informaciones adicionales que pueden obtenerse mediante entrevistas, encuestas y consultas a otras organizaciones y publicaciones que se constituyen en este momento como fuentes primarias y secundarias de información.

## **ETAPA II: ETAPA ANALÍTICA**

Es una de las más importantes, pues de ella depende en gran medida el avance del proceso de planificación, los objetivos y estrategias que se definan. Es la fase en la que se analiza la situación actual de la ciudad como producto turístico determinándose lo que se desea para su futuro inmediato.

Consiste en la valoración actual de la posición de la ciudad, relación con el entorno guiado por sus características específicas, para obtener la información necesaria y poder adecuar las capacidades de la misma a las demandas del medio

Propósito: Realizar un diagnóstico lo más profundo y detallado posible del ambiente externo e interno de la función de marketing

Esta etapa incluye como momentos necesarios:

### 2.1- Análisis situacional

Momento en que se debe conocer el estado en el que se encuentra la ciudad como producto turístico y el contexto en el que está ubicada. Para ello es necesario analizar la ciudad de manera interna y externa, además de valorar las condiciones del mercado en el que está operando.

#### 2.1.1- Análisis Externo

En el análisis externo se estudia el entorno en el cual se mueve el producto ciudad e implica considerar la situación actual con relación a los factores económico, social, cultural, tecnológico y político, que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de dicho producto, determinando el alcance de sus objetivos y fijando el escenario en el que se desenvuelve.

En este sentido es necesario examinar

- ❖ El macro entorno de la ciudad. Examen que permite analizar las variables que, de una forma u otra, generan oportunidades y presentan amenazas a la ciudad como producto turístico en la competencia y con ello evaluar los factores que afectan la actividad de la misma en esta dirección. La herramienta utilizada para realizar dicho análisis es el denominado “Análisis PESTEL” (Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).

- ✓ Entorno político-legal. El sector político y legal que rodea al producto ciudad es de suma importancia ya que puede afectarla tanto en forma positiva como negativa
  - ✓ Entorno económico (análisis de la situación financiera, inflación, balanza turística, distribución de ingresos)
  - ✓ Entorno socio-cultural (políticas públicas de la ciudad, de inclusión y aceptación de la diversidad, nuevos hábitos de consumo, tendencias viajeras, factor humano, respeto del medio ambiente, etc.)
  - ✓ Entorno tecnológico (La tecnología se ha convertido en un gran aliado en la industria turística: Internet, Redes sociales, posibilidades y facilidades de conexión con que cuenta la ciudad para ponerlas en función de este objetivo)
  - ✓ Entorno ecológico (política de la ciudad sobre el cuidado del ambiente y de sus recursos naturales)
- ❖ El micro entorno de la ciudad (sector). Permite analizar el ambiente en el cual la ciudad desarrolla sus actividades, debido a que este determina el funcionamiento interno de la misma y, por tanto, incide directamente en su resultado. En este caso, se utiliza el “Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter” para analizar y diagnosticar las principales presiones del mercado y sus incidencias en la ciudad.

Esta etapa, en líneas generales, consiste en el análisis de aquellos elementos no controlables que determinan el entorno e influyen de modo importante en la situación del producto ciudad

- ✓ Análisis de la competencia y de los principales competidores tanto en el mercado nacional, regional e internacional, teniendo en cuenta que competidores son todos aquellos que venden productos y servicios similares. En el caso de la ciudad de Matanzas es necesario incluir el análisis de los estudios realizados sobre las principales ciudades que actúan como competidores en lo interno como hacia lo externo.

En esta dirección resulta conveniente tener en cuenta el llamado “análisis del sector”, pues se hace imprescindible conocer en detalles la industria a la que se pertenece. Para ello resulta conveniente utilizar el análisis de las “cinco fuerzas de Porter”:

- ✓ Amenaza de productos sustitutos. Considerar a todas aquellas ciudades que ofrecen a los distintos públicos un producto similar buscando potenciar el llamado “factor de diferenciación”
- ✓ Amenaza de nuevos competidores. Considerar la posibilidad de entrada en la competencia de nuevas ciudades que ofrezcan servicios similares
- ✓ Rivalidad entre los competidores del mercado. Considerar la posibilidad de la presencia de rivalidad competitiva de forma latente que se manifiesta como guerra de precios, de calidad de servicios, de nuevas propuestas de productos.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores. Considerar la necesidad de proteger y mejorar la competitividad de los clientes a través de precios razonables, buenos planes de financiación, calidad excepcional, etc. La filosofía se enmarca en que mientras se encuentre a gusto con el servicio ofrecido por parte del proveedor se continuará adquiriendo sus artículos.

- ✓ Poder de negociación de los clientes. Considerar las diferentes temporadas del mercado turístico y el poder que en cada una de ellas tiene el cliente para negociar precios y servicios

Analizar las prácticas y estrategias empleadas por los competidores principales, mediante técnicas como el benchmarking, resulta también un recurso metodológico importante en esta etapa

- Análisis de mercado, que incluye, las tendencias actuales y proyecciones futuras de la oferta y la demanda turística y el posicionamiento actual del producto turístico “ciudad de Matanzas” en el mercado nacional e internacional, considerando la naturaleza del mercado, el turismo interno y externo, otros factores que condicionan la demanda, etc. Con este análisis se pretende estudiar las tendencias del mercado, los perfiles de usuario en términos cualitativos
- Análisis PESTE: Mediante este análisis se pretende identificar el entorno de la ciudad en términos de política, economía, aspectos socioculturales y tecnología, es decir, son factores que no dependen directamente de las organizaciones.

El análisis de este entorno competitivo, sobre la base de los criterios adoptados, permite definir los principales competidores de Matanzas como destino turístico, tanto internos como externos

Las fuentes de información fundamentales para el estudio de la competencia son los folletos o catálogos donde se describen los productos que ofrece, información que aparece en la prensa, en revistas de actualidad, en bases de datos o en Internet; información suministrada por los proveedores relativa a los planes de inversión, niveles de actividad y eficiencia de la competencia, así como informes estadísticos, balances anuales, etc. Para estudiar los factores del entorno de la agencia, se pueden utilizar métodos como el análisis documental, estudios precedentes, la encuesta, la entrevista y técnicas como tormenta de ideas y reducción de listado

### 2.1.2- Análisis Interno

En esta etapa se realiza un análisis de la situación interna actualizada de la ciudad como producto turístico. Se inicia el estudio analizando el comportamiento de algunos indicadores de la actividad turística en la ciudad (turistas, procedencias, la movilidad, el ingreso medio, las tipologías de excursiones vendidas, gestión hotelera, segmentos prioritarios y otros de importancia) de manera que se garantice la integralidad del análisis para conocer a fondo las causas de los problemas y desviaciones.

Se definen y analizan los segmentos de mercado disponibles, sus características y la posibilidad de acceder a nuevos mercados. Debe señalarse en este punto que las amenazas y oportunidades que se definan deben tener presente la relación producto mercado y cómo influyen en su determinación.

El análisis interno basa su esencia en el estudio de los recursos y capacidades que permite evaluar el potencial con que cuenta la ciudad para enfrentar el entorno. Consiste en recabar información con respecto a la propia realidad de la ciudad, donde se hará especial hincapié en su estructura organizacional, oferta, clientes, estrategias, nivel de ventas, entre otros datos. El objetivo es conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la ciudad y detectar sus fortalezas y debilidades bajo una mirada comercial y de marketing.

En esta dirección se precisa analizar:

- Historia de la ciudad producto. En este sentido, los decisores gubernamentales pueden auxiliarse de todo el trabajo desplegado por la Oficina del Historiador de la ciudad, La Oficina del Conservador de la ciudad y la Unión nacional de Historiadores de Cuba (UNHIC) en su filial provincial, donde existe valiosa documentación sobre la historia de la ciudad, así como de la Biblioteca provincial “Gener y del Monte”, del Archivo Histórico provincial, el Museo Palacio de Junco y otras importantes instituciones matanceras que atesoran significativos documentos al respecto.
- Cada una de las estrategias llevadas a cabo hasta el momento:

Se precisa analizar, sobre todo, las siguientes estrategias desarrolladas

- ✓ Estrategia de Promoción (Comunicación): consiste en comunicar, dar a conocer y hacer recordar a los consumidores la existencia de un producto o servicio, así como también persuadir o motivar su compra.
- ✓ Estrategia de Producto (Servicio): el desarrollo es de gran importancia y al momento de realizar las acciones se debe tener en cuenta las necesidades y preferencias de los consumidores. La estrategia, está relacionada con el producto o servicio que se vende al consumidor, producto o servicio al momento de ofrecerlo o venderlo. Asimismo, las empresas intentan dar una imagen al mercado y los consumidores (clientes) que puedan recordar y mantener en el tiempo.
- ✓ Estrategia de Plaza (Distribución): hace referencia a los puntos de venta en donde el producto o servicio es ofrecido o vendido a los consumidores

En todos estos casos se precisa de un análisis funcional de las mismas para establecer desviaciones, ausencias, limitaciones y errores cometidos en su implementación con el objetivo de subsanarlos y no volver a incurrir en ellos.

- ✓ Análisis histórico de ventas: tiene como finalidad examinar la evolución de ventas pasadas, para a partir de dichos datos, realizar proyecciones sobre el futuro comportamiento de las ventas.

Para el análisis interno pueden utilizarse diversas técnicas, entrevistas y encuestas. Será necesario consultar y analizar documentos propios de la ciudad donde se muestren los resultados económicos y de mercado registrados en los últimos períodos de operación.

A partir de todo este análisis interno se definen las principales Debilidades y Fortalezas de la ciudad como producto turístico y se conoce e identifica la posición del mismo en el mercado. Este momento tiene una elevada importancia para el siguiente paso en la dirección de marketing que es formulación estratégica.

## 2.2- Diagnóstico de la situación

Para establecer el diagnóstico de la situación, se utilizará la herramienta de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

- Los conceptos de oportunidad y amenaza “son la consecuencia de la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan la situación observada –no controlable– que marca el atractivo o desinterés que tiene el mercado en el que nos movemos” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000)
- Los conceptos de fortaleza y debilidad “son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primer etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada –necesariamente controlable dado que es la situación de nuestra propia

empresa–, que marca una posición de ventaja o desventaja ante nuestros competidores” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000), “de lo que se trata es de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que este presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que podamos, nuestros puntos débiles” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000)

### 2.2.1- Análisis DAFO

La matriz DAFO se ha convertido en una de las herramientas más empleada por las ciudades para analizar y diagnosticar la situación en la que se encuentran las ciudades, antes de definir cualquier tipo de estrategia (Marín, 2012). Se compone por cuatro factores de análisis: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Con el análisis DAFO, la ciudad podrá reconocer las verdaderas posibilidades que tiene de alcanzar sus objetivos a partir de sus potencialidades, así como disponer de información sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar y conocer qué factores positivos debe explotar más eficazmente y cuáles neutralizar o eliminar debido a su impacto negativo.

El análisis de las fuerzas y debilidades tiene como objetivo primordial permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basa su estrategia de desarrollo, así como sus fortalezas y cualidades distintivas, consideradas importantes por los compradores, y que en consecuencia pueden ser valoradas en la estrategia de posicionamiento y de comunicación. Las fuerzas van a servir de fundamentos a la estrategia básica retenida y determinan el tipo de ventaja competitiva. Las estrategias de posicionamiento y de comunicación se apoyarán en las fuerzas identificadas. Asimismo, es importante identificar las debilidades de un producto o servicio, dado que determinan la vulnerabilidad de la empresa.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la agencia de viajes (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

La necesidad de realizar el análisis del entorno está dada por el hecho de conocer qué atractivos pueden traducirse en el lenguaje del marketing, así como las principales tendencias que se dan en el entorno y que adoptan la forma de oportunidades o de amenazas, categorías ampliamente utilizadas en el proceso de planificación de marketing. A dichas amenazas y oportunidades se debe enfrentar el trabajo de directivos, agentes y personal en general, aprovechando los puntos fuertes y tratando de reducir los débiles de la organización.

Como método a utilizar se propone la Matriz DAFO y además se sugiere que se utilicen cuestionarios que sirvan de guía para el análisis (tanto externo como interno) y otras matrices que complementen y enriquezcan el análisis (Matriz PEST)

De todo el análisis que se realice para el conocimiento profundo de cuál es la situación de la ciudad que se presente en el marketing, se toman las informaciones importantes o relevantes que se incluirán en el plan. Con esta información se puede elaborar la matriz



DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), una vez que estas categorías estén claramente definidas. El análisis de la matriz puede seguirse utilizando procedimientos en los que ya se tiene experiencia por la utilización de la planificación estratégica en la empresa

### **ETAPA III: ETAPA ESTRATÉGICA**

Esta es una fase muy ligada a la anterior que permite explicar el diagnóstico y las vías de solución de la situación actual que presenta la ciudad. En esta fase se toman decisiones basadas en los análisis anteriores, que a su vez se plasmarán en los planteamientos estratégicos y tácticos posteriores

Propósito: Definir los objetivos o metas que guiarán la comercialización de los bienes o servicios durante el período que cubre el plan y Decidir sobre las estrategias de marketing a emplear para dar cumplimiento a los objetivos trazados

Esta etapa incluye como momentos necesarios:

#### 3.1- Objetivos

El establecimiento de objetivos va a permitir a la ciudad, una vez analizado el entorno, determinar el lugar al que se quiere llegar como producto turístico. Es una parte vital del plan de marketing, ya que, en función de los objetivos fijados, dependerán tanto las estrategias como los planes de acción a llevar a cabo

Se hace necesario concretar los objetivos que se desean alcanzar, los que, en principio determinan numéricamente a dónde queremos llegar y de qué forma. Un objetivo representa también la solución deseada a un problema del mercado o la explotación de una oportunidad.

Los expertos plantean que los objetivos son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización, y que reflejan un estado futuro deseado de toda la organización o de uno de sus elementos y representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Por otra parte, representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren

Hay dos aspectos fundamentales en la identificación de objetivos: deben ser específicos y mensurables y establecerse positivamente, es decir, que se vean como hechos ya consumados

Para su definición es importante tener en cuenta que los objetivos deben ser:

- ✓ Viables: de manera que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista, de acuerdo al análisis histórico y las proyecciones de la empresa. Deben tener indicadores cuantitativos que exijan del desempeño de los trabajadores pero que no vaya a frustrar el ímpetu y los deseos de hacer
- ✓ Ajustados en tiempo. Tienen que tener fechas de cumplimientos para ser evaluados
- ✓ Consensuados: deben ser aceptados y compartidos por el resto de las áreas. Para ello antes de aprobarlos se deben consultar con los implicados y con los evaluadores

- ✓ Flexibles: adaptados a la necesidad del momento. Si fuese necesario se deben tener planes de contingencias o tener la capacidad para reformular en la propia operación si fuese necesario.
- ✓ Motivadores: éstos deben constituirse y transmitirse como un reto alcanzable para todo el equipo de trabajo. Deben incentivar por algún motivo a su logro, no puede verse como el cumplimiento de un indicador que no le aporte o genere nada a los encargados de su cumplimiento
- ✓ Cuantitativos y/o cualitativos: deben definirse en términos cuantitativos para asegurar que puedan ser medibles en el corto plazo, cualitativos en el caso de objetivos como la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, etc., que son los que permiten la consolidación en el tiempo y la obtención de mejores resultados en el mediano y largo plazo.

En la literatura consultada se establecen determinados criterios que deben caracterizar a los objetivos como:

Los objetivos deben seguir el Modelo SMART (por sus siglas en inglés):

- ✓ **Specific (Específicos):** Deben ser lo más concretos y precisos posible, con el fin de lograr un enfoque mucho mayor y una visión más clara de aquello que se pretende lograr.
- ✓ **Measurable (Medibles):** Se trata de cuantificar los resultados con el fin de poder compararlos y analizarlos, y de esta manera determinar y conocer la línea de progreso de la organización.
- ✓ **Attainable (Alcanzables):** Se deben definir objetivos que se puedan cumplir, y descartar aquellos que supongan un obstáculo o sean demasiado ambiciosos.
- ✓ **Relevant (Relevantes):** Deben ser coherentes con el objetivo final de la organización y acordes a su misión, visión y valores.
- ✓ **Timely (en Tiempo):** Deben fijarse plazos para alcanzar los objetivos y evitar la perpetuidad que supone no definir un tiempo determinado para su consecución.

### 3.2- Estrategias de marketing

Definir el objetivo es una cosa, pero saber cómo conseguirlo es otra.

En la literatura consultada no existe una técnica única para formular o desarrollar estrategias, los autores más prestigiosos recomiendan que en la formulación se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre. Según expertos lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas

Una vez que los objetivos estén fijados, es de vital importancia definir entonces las estrategias a utilizar para el cumplimiento de dichos objetivos. Toda estrategia debe ser formulada sobre la base de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices generales de la agencia, en este caso, de la ciudad dada.

Esta Fase es posiblemente la más importante del Plan de Marketing ya que a raíz de esta fase se desarrollarán todas las demás acciones. Para definir el tipo de estrategias y

tácticas a utilizar en el plan de marketing, se deben considerar previamente cuáles son los objetivos fijados y ajustarlos al túnel de ventas de la ciudad como producto turístico.

“La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000)

Según los especialistas consultados, estas estrategias deben estar enfocadas en bases a las siguientes variables: posicionamiento, servicios, precios, publicidad y promoción

Entre las principales y necesarias estrategias de marketing se encuentran: la estrategia competitiva, de cartera, de segmentación, de posicionamiento y de fidelización, mientras que entre las estrategias funcionales se incluyen las estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

Veamos algunas de las estrategias mencionadas:

- ✚ Estrategias de segmentación (cobertura de mercado). La clave del plan de marketing es maximizar los recursos disponibles, y para eso hay que segmentar basándose en los distintos criterios para segmentar el mercado. Un buen plan de marketing teniendo claro la existencia de estos segmentos, y debe incluir la creación de acciones diferentes para cada uno. Lo ideal es enfocarse en determinados segmentos para ser más efectivos y para ello existen en la literatura diferentes criterios como: criterio demográfico, criterio psicográfico (Hay que saber con quién vamos a trabajar, a quién vamos a ayudar, con quién vamos a negociar, etc.) y criterio Conductual
- ✚ Estrategia de diferenciación (Poter). Se trata de potenciar las características únicas que posee la ciudad y la fortalecen como destino turístico que tienen que ser percibidas por el cliente. Está dirigida a que el cliente perciba la ciudad producto como única, exclusiva y de alta calidad en su condición de ciudad-destino
- ✚ Estrategia de Posicionamiento. Uno de los objetivos a conseguir con el plan de marketing es lograr un posicionamiento exitoso de la ciudad de Matanzas como producto y destino turístico en el mercado nacional e internacional. Para ello se debe tener en cuenta los diferentes tipos de posicionamiento de ciudad posibles como: posicionamiento basado en liderazgo del mercado (la intención es ser los primeros. Entonces seríamos los líderes, con todos los pros y los contras que eso conlleva.) posicionamiento basado en calidad (basarnos en la calidad del servicio para posicionar la ciudad en el mercado. La calidad del servicio debe ser obligatoria si quieres triunfar como ciudad destino.) y posicionamiento confuso. (no queremos que los clientes potenciales piensen que nuestra ciudad no se ajusta a sus necesidades. No queremos que tengan la sensación de que la ciudad está demasiado enfocada a un grupo reducido. Tampoco debemos posicionarnos de manera confusa, hay que definir claramente el posicionamiento)
- ✚ Estrategia de Fidelización. Son múltiples los beneficios que obtienen las ciudades-destino si consiguen fidelizar a sus clientes. Se considera fidelizado un cliente si está con nosotros al menos un año completo. Fidelizar clientes supone un ahorro considerable en comparación con los costes derivados de la captación de clientes nuevos. Es por ello que las ciudades-destino necesitan reforzar esta fase con acciones como: manuales sobre el producto adquirido, programas de afiliación,

marketing relacional, bonificaciones por recomendar el producto, involucrar al cliente en el lanzamiento de nuevos productos mediante consultas en las redes sociales, por ejemplo, recordatorio de marca a través de canales de suscripción o video marketing, reforzar la reputación online a través de encuestas de satisfacción y mediante la publicación de testimonios reales en internet acerca del producto.

Por lo tanto, a través de las distintas estrategias y tácticas empleadas, se debe potenciar el mantenimiento de la clientela captada desde un inicio y que este pase a ser una multiplicadora de seguidores, que se conviertan en los mejores embajadores de la ciudad como destino turístico.

### 3.2.1- Estrategias del Mix de Marketing

Las herramientas del mix de marketing están conformadas por las cuatro variables controlables del sistema comercial, a las que McCarthy denominó la teoría de las “cuatro pes” (4P): producto, plaza (distribución), precio y promoción.

- El Producto, se considera la variable más importante dentro del marketing mix, ya que constituye la oferta en el mercado dado por el conjunto de atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras y organizaciones que satisfacen una necesidad o deseo de los consumidores.
- El objetivo principal de la plaza (distribución) es poner el producto a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, es decir, incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a los servicios, facilitando de alguna forma su reserva por adelantado.
- La variable promoción (comunicación) es la encargada de comunicar la existencia y beneficios de los productos y/o servicios, tentando al consumidor para que los compre. Mediante ésta se puede además intentar crear una buena imagen de la empresa o destino e incrementar su notoriedad, para ello se combinan instrumentos como la publicidad, promoción, relaciones públicas y venta directa.
- Por su parte el precio es la única variable que genera ingresos, siendo la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por la adquisición o utilización de un producto y/o servicio con una estrecha relación con la calidad.

Esta estrategia procura colocar el producto adecuado en el lugar indicado, en el mejor momento y al precio justo.

En síntesis, las actividades a realizar por el cumplimiento de esta etapa serían: la definición de los objetivos de marketing y la selección de las estrategias de marketing adecuadas para alcanzarlos.

### **ETAPA IV: ETAPA OPERATIVA**

Es la fase en la que el futuro deseado empieza a tomar forma mediante un detallado ejercicio de concreción en acciones. Esta fase es fundamental ya que persigue plasmar en acciones las directrices generales definidas con anterioridad, en las estrategias y objetivos estratégicos.

Propósito: Definir las acciones concretas a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos planteados y desarrollar las estrategias seleccionadas, así como el presupuesto necesario para desarrollar cada una de ellas

En esta etapa se concentran las siguientes fases:

#### 4.1- Plan de Acción

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo con un cronograma a cumplir.

El plan de acción es el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se les dedicará, las personas que las ejecutarán, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones. Es importante que con cada acción se designe un responsable y una fecha tope para su cumplimiento, todo lo cual permitirá dar un seguimiento adecuado a la consecución del plan.

Es importante que las acciones determinadas sean consecuentes con la estrategia de marketing y con los recursos de los que dispone la agencia en el período de tiempo establecido. Se han de determinar, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando las tareas concretas que cada persona que participa debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

El programa de acción comprende una descripción detallada de acciones a emprender para realizar la estrategia a seguir. Ello se acompañará de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y labores de cada uno en su realización. Este programa de acción se traducirá en un presupuesto de marketing, que tras la aprobación de la dirección general constituirá un compromiso de gasto.

Para el desarrollo de los planes tácticos (o de acciones), se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definición de los servicios
- Características del producto (servicio). “El producto turístico posee determinadas características que lo hacen particular y lo condicionan” (José Luis Feijóo, 2012), entre las que sobresalen:
  - Intangibilidad: los productos turísticos tienen componentes tangibles y otros intangibles, pues los consumidores no están seguros de lo que compran, ni del beneficio que realmente van a obtener hasta el momento de consumir el producto.
  - Caducidad: significa los productos turísticos son perecederos, pues no se puede producir un servicio y prestarlo más tarde, como tampoco el usuario lo puede almacenar.
  - Agregabilidad y sustituibilidad: el producto turístico se forma a partir de la agregación de varios componentes, alguno de los cuales se pueden sustituir por otros de forma inmediata.
  - Heterogeneidad: están integrados por diversos productos y servicios lo cual hace que las características de éstos no tengan el mismo nivel de calidad y por lo tanto, no logren satisfacer las necesidades de igual manera. Su producción no puede estandarizarse.
  - Subjetividad, individualidad, inmediatez y simultaneidad de producción y consumo: el producto turístico es subjetivo porque se trata de una gran carga emocional; las satisfacciones son individuales y distintas de una persona a otra. Su consumo es simultáneo, se crea y consume al mismo tiempo.

- Estacionalidad: en el diseño del producto turístico debemos tener en cuenta los aspectos que favorecerán el desarrollo del mismo; el turismo cuenta con una marcada estacionalidad. Se puede moldear y crear actividades para realizar durante todo el año.
- Definición de marca. Facundo Gil (2011) la define como “un conjunto de expectativas, recuerdos, historias y relaciones personales que definen la elección de un producto o servicio”. Es decir que cuando elegimos una marca sobre otra, el vínculo que nos motiva es principalmente emocional y tiene más que ver con la manera que lo relacionamos con experiencias previas y expectativas, que con precios y ventajas comparativas.
- Segmentación. responde a la pregunta “¿a quién voy a ofrecer mi producto?” y como resalta Philip Kotler, es un proceso por el cual se divide un mercado en grupos de clientes
- Posicionamiento. A través del posicionamiento, se pretende conseguir que determinado producto (servicio) ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor. Responde a la pregunta “¿qué lugar ocupa el producto en la mente del consumidor?”. Kotler (2000) señala que para posicionar un servicio es importante: identificar el mejor atributo del servicio, conocer la posición de la competencia frente a ese atributo, decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas y comunicar el atributo al público meta de la empresa.
- Ventajas competitivas. una ventaja competitiva es cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le proporcionan una cierta superioridad sobre sus competidores.
- Fidelización. Hace referencia al fenómeno por el que el público meta del producto permanece “fiel” de manera periódica a la adquisición de determinado producto o servicio.

Para la confección de cada plan de acción se puede utilizar un modelo que nos permita tener una visión holista del plan en cuestión, así como un “Diagrama de Gantt” que posibilite tener una visión horizontal de todos los planes de acción elaborados para su desarrollo en el tiempo.

Como modelo de Plan de acción se propone el siguiente:

<b>Acción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Presup</b>	<b>Plazo</b>	<b>Resp.</b>
Acción 1	Objetivos De Marketing Del Programa	Herramientas y técnicas a utilizar	Precio	Tiempo	Personal responsabilizado
Acción 2	Objetivos De Marketing Del Programa	Herramientas y técnicas a utilizar	Precio	Tiempo	Personal responsabilizado

Acompañado de un Diagrama de GANTT donde se sintetice la concreción en tiempo de cada uno de los planes de acción elaborados

<b>Planes de acción</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
Plan de acción A												
Diseño y coordinación												
Implementación												
Plan de acción B												
Diseño												
Implementación												

#### 4.2- Factibilidad Económica y Presupuesto

Para llevar a cabo las acciones definidas previamente es necesario contar con recursos económico financieros, los cuales se materializan en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados, por lo que es necesario determinar el presupuesto a utilizar. Se debe tratar de medirse la eficiencia del plan desde el punto de vista económico, es decir debe evaluarse la factibilidad de desarrollar el plan de marketing definido, previendo tanto el costo de las acciones como los beneficios que se espera obtener como resultado de la aplicación de las mismas.

Además de esto se requiere elaborar un presupuesto de gastos que respalden aquellos recursos necesarios para la ejecución exitosa del plan de marketing, este presupuesto de gastos es vital puesto que todos los esfuerzos de marketing constituyen una inversión que deben traducirse en resultados para la organización y porque se requerirán determinados recursos para poner en práctica el plan

Se debe elaborar un cuadro de gastos e ingresos que permita visualizar tanto lo presupuestado, como el monto asignado a cada línea estratégica del plan. Lo ideal es fijar plazos, por ejemplo, de 1 a 3 años, de tal forma que una vez que vayamos obteniendo resultados, podamos comparar, analizar las desviaciones y corregir en caso de que sea necesario. Es conveniente realizar una previsión de ingresos para poder establecer diferentes ratios e indicadores de viabilidad del proyecto

#### **ETAPA V: ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN**

Consiste en llevar a la práctica los objetivos y las estrategias mediante las acciones o actividades contempladas en el plan por los responsables definidos, mediante la participación de todos los implicados en las tareas en las fechas concertadas y con un control sistemático que permita alcanzar los objetivos

Propósito: La finalidad de esta etapa es lograr la aprobación definitiva del plan de marketing, así como su adecuada redacción, comunicación y puesta en práctica.

Para llevar a buen término un plan de marketing, es necesario establecer un plan de implementación en el que se designen las tareas concretas a llevar a cabo por los diferentes profesionales que deben intervenir, marcar el nivel de responsabilidad de cada uno y un plan de trabajo donde quedan reflejados los tiempos de ejecución.

Ello implica la redacción cuidadosa del plan con la conformación del documento adecuado, su circulación, análisis y aprobación

De donde se deduce que los elementos constitutivos o pasos de esta etapa son:

#### 5.1- Redacción del plan

Una vez culminadas las etapas anteriores, con toda la información recopilada y atendiendo a todos los criterios teóricos y legales estudiados, se debe proceder a la elaboración detallada y cuidadosa del documento final conocido como "Plan de Marketing".

Como documento escrito que en definitiva es dicho plan, debe cumplir con un conjunto de exigencias y atributos para que sea entendible y cumpla con la función de guiar y orientar el trabajo de la ciudad como destino turístico, entre las que se destacan:

- No debe ser corto, porque necesita profundidad, pero tampoco debe cansar a quienes lo lean.
- Debe ser atractivo y agradable
- Debe estar escrito en lenguaje claro y preciso
- Debe ser sencillo y fácil de entender,
- Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- Debe ser sistemático y estructurado
- Debe ser flexible y coherente
- Debe constituir un mapa sobre el que opera la vista

Es el momento y oportunidad precisos para crear un texto atractivo que fomente el compromiso de todos los involucrados en su cumplimiento. De ahí que se exija que dicho plan deba ser redactado de forma profesional, haciendo hincapié en los datos más relevantes.

Para su redacción, aunque no existen normas únicas, se sugiere empezar con una introducción que justifique su realización, seguido de un "resumen ejecutivo" que identifique la "ventaja competitiva" de la ciudad-destino y su "factor de diferenciación" para el mercado. Ambas partes ofrecerán una idea breve y precisa del desarrollo del plan en su conjunto.

Se sugiere, además, confeccionar todos los cuadros y gráficos posibles que ayuden en la comprensión de todos los términos del marketing a aquellos menos relacionados con ellos. De esta forma, la presentación del plan de marketing será más ágil, quitándole la densidad y pesadez que representa la exposición de los mismos

#### 5.2- Aprobación del plan

La experiencia indica que las principales dificultades en la implementación de un plan de marketing surgen vinculadas con los problemas de comunicación que se producen entre los miembros del equipo de trabajo, de ahí que sea significativa la manera en que dicho plan se presente, argumente, fundamente y se demuestre en el momento de presentarlo, ante el Consejo de dirección, en este caso ante la directiva gubernamental de la ciudad, para su aprobación definitiva.

Se sugiere que a la hora de presentar el plan ante el consejo de administración o el comité de dirección, se deben utilizar medios tecnológicos que hagan esta presentación más amena, pues no se debe perder de vista que se trata de vender el plan de marketing a la alta dirección de la ciudad, utilizando técnicas de marketing a través de las cuales se demuestre su validez y fiabilidad.



### 5.3- Comunicación del plan

Reviste una gran importancia el saber comunicar y dar a conocer los términos del mismo, por lo que todos los esfuerzos humanos y económicos que se realicen en este sentido deben ser interpretados como una inversión positiva

Es necesario elaborar un “plan de promoción” donde se indiquen los distintos medios que se utilizarán para no solo dar a conocer el plan elaborado, sino también para promocionar a la ciudad como destino turístico deseado.

En este plan se detallarán no solo la descripción de sus acciones, sino también los costos, fechas y responsables del cumplimiento de cada estrategia.

De igual forma debe contener las diversas fórmulas (estrategia de publicidad) que se utilizarán para atraer a los clientes potenciales atendiendo a la inclusión, con estos objetivos, de las nuevas formas de información y comunicación (TICs) a disposición de la ciudad.

### 5.4- Puesta en práctica del plan

Una vez aprobado el plan debe implementarse poniendo en práctica las acciones que fueron previstas para cumplimentar cada estrategia, las que contribuirán al logro de los objetivos. Contar con un brillante y magnífico plan de marketing no es sinónimo de éxito, ya que queda pendiente la parte más importante: su ejecución. Las personas que han intervenido directamente en la realización del plan de marketing suelen actuar con igual responsabilidad en su implementación, aunque existen otros directivos y colaboradores que están implicados en su ejecución

De nada sirve hacer todo el proceso de planificación, creando el Plan de Marketing, si no lo pones en práctica y lo ajustas a medida que avanzas.

Durante la implementación deben ser aplicados tanto el sistema de control previsto como la evaluación parcial de la eficacia de este plan, por lo que es importante revisar el plan con frecuencia.

Como se puede apreciar, esta etapa es también de gran importancia, pues la correcta redacción del plan, su socialización y convencimiento de su necesidad e importancia entre directivos e implicados, su adecuada comunicación y divulgación y su correcta implementación y seguimiento en la práctica garantizan:

- Evitar futuras incertidumbres e incomprensiones
- La adecuada gestión en el logro de los objetivos
- La correcta colaboración y cooperación en el trabajo
- La satisfacción de los clientes

### **ETAPA VI: ETAPA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Esta fase será crucial, ya que permitirá visualizar si realmente se están logrando los objetivos que previamente se habían establecido. No es necesario tener una gran cantidad de datos, si no saber interpretarlos. Es además en esta fase donde se concluye la elaboración del plan, se presenta a la alta dirección para su aprobación, se comunica al resto de las partes implicadas y se pone en práctica. Para poder asegurarnos de que estamos alcanzando los objetivos previstos por el plan y que nuestras estrategias y tácticas son las más apropiadas, debemos establecer procedimientos de seguimiento y control a nuestro plan de marketing. Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas,

diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario.

Propósito: Garantizar, a través del seguimiento continuo del proceso que los objetivos se traduzcan en acción significativa que produzca resultados e introducir las correcciones necesarias

El control permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas, por tanto, a través de las acciones de control se detectan los posibles fallos y desviaciones que se van dando a medida que se ejecuta el plan de acción definido. De esta forma se aplican las soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Un plan de marketing es un proceso continuo de ejecución, medición y revisión hasta lograr una verdadera retroalimentación

En esta etapa se manifiestan los siguientes pasos:

#### 6.1- Seguimiento, retroalimentación

La retroalimentación y el control son funciones esenciales cuya misión fundamental es lograr que la organización se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en caso de desviaciones o cambios en el entorno. Suponen la adaptación de la empresa a los requerimientos de la dirección estratégica.

Para analizar las posibles desviaciones existentes durante el desarrollo del plan, es necesario incluir la realización del feedback (retroalimentación) correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.

#### 6.2- Control

El control constituye una condición indispensable para la planificación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. La acción de control y evaluación se hace cada vez más necesaria a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan como en su aplicación.

De esta manera queda concebida esta importante función como parte indispensable del propio proceso de dirección, de su planificación y de cada acción ejecutada con ese fin. (Martínez et al., 2009)

El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar los objetivos de la entidad y tiene como propósito garantizar que lo que se ha decidido lograr estratégicamente se traduzca en una acción significativa que produzca resultados.

Después debe diseñarse el sistema de control que se utilizará en la ejecución del plan de marketing, el cual debe recoger las vías, frecuencia e indicadores que se van a utilizar para evaluar la eficacia y eficiencia con que cumple el plan de marketing, así como los mecanismos de seguimiento y ajuste del mismo

Según Kotler, se pueden distinguir cuatro tipos de control: control del plan anual. (cuya finalidad es examinar que se están alcanzando los resultados previstos.), control de rentabilidad (que se basa en la determinación de la rentabilidad del producto), control de eficiencia (su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales) y control

estratégico (que trata de analizar si la organización está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución)

### 6.3- Evaluación

Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos, con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar la estrategia.

Es muy importante para la ciudad el controlar y evaluar constantemente los resultados obtenidos por las estrategias establecidas, puesto que, tanto el mercado como el entorno, experimentan constantes cambios y fluctuaciones.

Se sugiere, por los especialistas en el tema, que dicha eficacia sea entendida como el grado en que el plan de marketing logra su efecto deseado. Por ello se sugiere que los propios objetivos estratégicos se conviertan en los principales indicadores de evaluación de la eficacia del plan.

### 6.4- Plan de contingencias (correctivo)

A la vista de los distintos controles que se realicen, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia, por lo que no estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos

Por tanto, se deberá desarrollar un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso de algunas de las acciones del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir, lo que propiciará una mayor capacidad de respuesta y de reacción inmediata. En el plan de contingencia se deberán definir las estrategias a seguir u opciones y alternativas a tomar en caso de comprobar algún nivel de error o desviación de lo planificado que pueda conducir al “no éxito” con el objetivo de realizar las correcciones y mejoras necesarias.

El seguimiento o monitoreo del plan, apoyado por el sistema de control y evaluación de la eficacia, permitirá actualizarlo y realizar las correcciones necesarias. Es conveniente aplicar las variantes de contingencia necesarias y que se hayan previsto de antemano

### **2.3.3. Validación del procedimiento propuesto**

La validación de la metodología propuesta para la elaboración del plan de marketing turístico para la ciudad se realizó a partir del criterio de especialistas. Para ello se consultó a un grupo de especialistas de diferentes disciplinas, instituciones y entidades vinculadas al estudio de la ciudad como destino turístico de las Oficina del historiador de la ciudad y Oficina del conservador de la ciudad, algunos graduados de la especialidad de turismo y otros vinculados al Plan de desarrollo integral de la ciudad, todos con varios años de experiencia en la actividad y varios de ellos autores o gestores de la “Guía de Turismo” para la ciudad de Matanzas.

Para comprobar la pertinencia, factibilidad y aplicabilidad de la mencionada metodología y su posterior implementación parcial se confeccionó un cuestionario (Anexo No 6) que se puso a consideración del grupo.

El primer paso se dirigió a la selección del grupo de especialistas, para lo cual se localizó a diez (10) especialistas, profesionales todos capaces de ofrecer valoraciones con un máximo de competencia y con una vasta experiencia en su labor profesional, que en su totalidad cumplen con los siguientes requisitos:

- Todos (100%) son graduados universitarios con título de Licenciados.
- Todos (100%) tienen más de dos años de experiencia como graduados;
- Todos (100%) se relacionan, de alguna manera, con el desarrollo de la ciudad, la conservación de su patrimonio y la investigación de la ciudad como producto turístico.
- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral, docente o práctica con la actividad turística.
- Tener cinco años de experiencia o más en esta actividad.
- La representatividad de los lugares de procedencia

El criterio seguido por el autor de la presente tesis para la selección de los especialistas fue la búsqueda de profesionales del área del conocimiento más cercanas al tema objeto de la investigación

A partir de estos criterios, se seleccionaron los especialistas, localizados en:

- ✓ Tres miembros del equipo de la Oficina del Historiador de la ciudad
- ✓ Tres especialistas de la Oficina del conservador de la ciudad.
- ✓ Dos directivos del gobierno municipal vinculados a la actividad turística
- ✓ Los directores de ambas Oficinas (historiador y conservador de la ciudad)

#### Opinión de los especialistas sobre la propuesta diseñada

La propuesta, además de su aplicación parcial, fue sometida al criterio de diferentes especialistas para determinar el valor del diseño del procedimiento y la factibilidad de su aplicación en las condiciones específicas de la ciudad de Matanzas como destino turístico. Para ello, una vez definidos los especialistas, se procedió, como segundo paso, al diseño de un instrumento de validación, estructurado de manera que su completamiento aportara los criterios necesarios para determinar y constatar el valor del procedimiento propuesto para la elaboración del plan de marketing turístico como herramienta de gestión de los decisores territoriales.

Para someter la propuesta al criterio de los especialistas, como tercer paso, se aplicó el instrumento de validación elaborado en el cual se analizan las características del procedimiento diseñado que los especialistas deben evaluar:

(Contextualización, continuidad, carácter integrador, concepción sistémica, racionalidad, aplicabilidad, posibilidad de revisión y corrección, mejora continua y correspondencia entre las partes)

Por último, como cuarto paso, se analizó detalladamente la opinión de los especialistas contrastando sus respuestas

#### Resultados del análisis del criterio de los especialistas

El instrumento fue aplicado a los diez especialistas seleccionados y los resultados de este proceso fueron los siguientes:

- ❖ El 100 % de los especialistas consultados coinciden en que el procedimiento propuesto está contextualizado, adecuado a las particularidades del destino-ciudad; y que garantiza la mejora continua, a partir de la evaluación y adopción de nuevas acciones en función del avance de la gestión;
- ❖ El 100% consideró que la propuesta tiene carácter integrador con respecto a otras herramientas de gestión; tiene una concepción sistémica; es racional desde el punto de vista de su diseño y tiene amplias posibilidades de implementación;
- ❖ De igual forma el 100% consideró que el procedimiento es aplicable en las condiciones de ciudades similares en cuanto a producto turístico; y que tiene continuidad, pues parte de otros modelos trabajados y analizados por el autor; y

opinan además que existe correspondencia entre sus partes para garantizar la efectividad en los resultados.

- ❖ Algunos de los especialistas encuestados (20%) consideraron, como sugerencia, la necesidad de detallar las cuestiones relacionadas con la evaluación (control)

Los especialistas coincidieron en que la existencia de un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing turístico para la ciudad, no solo facilita la actualización en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas con características específicas para el turismo de ciudad, como una herramienta vital en el mundo de la gestión turística, sino que además constituye un instrumento útil y necesario para los objetivos de la ciudad de establecerse como destino turístico, pues no es suficiente la simple declaración de serlo, sino que se precisa establecer los mecanismos y vías para facilitar su concreción.

Por lo que, de manera valorativa, quedó evidenciada la validez del procedimiento diseñado.

#### **2.4. Conclusiones parciales**

Partiendo de los elementos analizados se establecen las siguientes conclusiones parciales:

1. El diseño de procedimiento propuesto para la elaboración del plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas parte del reconocimiento de su necesidad, establecida a partir de criterios basados en investigaciones precedentes y opiniones de directivos en la provincia que coinciden en reconocer que el actual posicionamiento de la ciudad en el mercado turístico no es el adecuado, ni el esperado y mucho menos el deseado.
2. El diseño de procedimiento propuesto para la elaboración del plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas se realiza sobre la base del análisis comparativo de las diversas metodologías propuestas por los autores estudiados, estableciendo los aspectos comunes y positivos encontrados en ellas, adecuándolos a las condiciones específicas del objeto de estudio y aportando nuevos elementos que lo diferencian de los mismos.
3. El diseño de procedimiento propuesto tiene en cuenta no solo las principales tendencias del marketing de ciudad y del plan de marketing turístico en la actualidad, sino también los principios y exigencias metodológicas propuestas por los principales especialistas sobre la temática estudiados.
4. El diseño de procedimiento propuesto se estructura a partir de 6 etapas contentivas de 18 pasos que permiten realizar un plan de marketing profundo y exitoso respetando la secuencia lógica necesaria y exigiendo el trabajo colaborativo y cooperativo de todos los implicados en su implementación. Se reconoce la importancia y necesidad de una etapa indispensable preparatoria de los implicados con el objetivo de imprimirles una filosofía de gestión de marketing que se caracterice por la comprensión, interiorización y el compromiso de todos.
6. El diseño de procedimiento propuesto se validó a través del criterio de especialistas, el cual garantiza la calidad y pertinencia de la propuesta diseñada

## **CAPÍTULO III. Implementación parcial del procedimiento propuesto para la elaboración de un plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas.**

### **3.1. Introducción**

En este capítulo se parte de la factibilidad de aplicación del procedimiento diseñado y se recurre a su implementación parcial, como forma de complementar su validación, a partir de la instrumentación de las diferentes etapas planteadas y el empleo de las herramientas de análisis diseñadas al caso de Matanzas como destino turístico.

### **3.2. Antecedentes. Estudios preliminares sobre Matanzas como destino turístico**

En el diseño de procedimiento para la elaboración de un plan de marketing específico para lograr un posicionamiento mayor de la ciudad de Matanzas en el mercado turístico parte del estudio profundo de todos los elementos determinados como antecedentes por el autor. Durante el proceso de investigación, el autor consultó un total de 54 trabajos, entre artículos científicos, Tesis de DrC, MSc, Diplomas y diplomados, de 81 autores, todas referidas a la ciudad de Matanzas como destino o producto turístico (Ver Anexo No 7), que, de una u otra forma, constituyeron antecedentes teóricos y prácticos para la presente tesis. No obstante, ninguno de ellos referente al diseño de un procedimiento para elaborar un plan de marketing turístico para la ciudad como destino, aunque algunos de ellos sí se dedican al tratamiento de aspectos específicos que tributan a un plan de marketing como:

- ✓ Matanzas, atractivos para un turismo cultural en el centro histórico
- ✓ Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana
- ✓ Diseño de una ruta turística para el destino Matanzas
- ✓ La gestión del posicionamiento analítico de ciudad. Caso ciudad de Matanzas
- ✓ Rutas turísticas de la ciudad de Matanzas para el mercado británico.
- ✓ La percepción de valor de una ciudad como destino turístico. Caso ciudad de Matanzas
- ✓ Determinación de la competencia de la ciudad de Matanzas
- ✓ Procedimiento para posicionar la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana
- ✓ Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana
- ✓ Valoración de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas
- ✓ Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: caso ciudad de Matanzas
- ✓ Lo que dicen los viajeros. Matanzas
- ✓ Turismo en Matanzas. Sitios de Interés en Matanzas.
- ✓ CUBA. Ciudad de Matanzas. Guía Turística

De igual forma, el autor consultó la obra "Geografía turística de Cuba" (2008) donde en el acápite dedicado a la planificación territorial del turismo en Cuba se habla de su desarrollo perspectivo en ocho regiones turísticas, incluida Varadero como una de las regiones priorizadas que incluye a las ciudades de Matanzas, Cárdenas y San Miguel de los Baños considerando el potencial turístico de las mismas.

Se consultaron guías turísticas sobre la ciudad de Matanzas, catálogos de sitios de interés, historias territoriales, investigaciones realizadas por equipos de la Oficina del Conservador

y de la Oficina del Historiador de la ciudad (esta última con la elaboración de una guía inédita de turismo para Matanzas, liderada por investigadores de dicha oficina y el Dr. Ercilio Vento con la colaboración del Lic. Leonel Orozco, conservador de la ciudad, así como futuros proyectos sobre el desarrollo turístico de Matanzas, intervenciones de la delegada del Turismo en la provincia en diferentes Fórum acerca de Matanzas y su proclamación como destino, intervenciones del entonces Ministro de Turismo Manuel Marrero, así como la relatoría del I Taller Científico sobre Turismo en Matanzas, convocado por el Capítulo Matanzas de la Sociedad Económica Amigos del País (SEAP) y las ponencias presentadas a dicho taller. Informaciones y materiales de consulta que sirvieron, en su conjunto, como fundamentales antecedentes teóricos y prácticos para el desarrollo de la presente tesis.

### **3.3. Implementación parcial del procedimiento propuesto. Caso Matanzas**

Durante el desarrollo de la investigación, se pudo constatar, que, en el caso de de Matanzas, aunque esta ciudad contó, en su momento, con un Plan Estratégico Integral de desarrollo, la intendencia actual, así como la dirección de planificación física, no lo poseen, lo que dificulta, en la práctica, la elaboración integral de un Plan de Marketing turístico para dicha ciudad, pues es conocido que todo plan de marketing debe basarse en la planificación estratégica. Por otro lado, el contexto actual, a partir del cual la dirección del Gobierno territorial debe actuar, exigió del mismo respuestas a problemas mas urgentes y concretos (la situación de pandemia, crisis energética, alimentaria, la presencia de alto número de ciudadanos con dengue en la ciudad, entre otras) que imposibilitó dedicarle un tiempo específico a reflexionar sobre las cuestiones investigadas, lo que unido a la no existencia en el territorio de un grupo de trabajo dedicado al desarrollo de la ciudad como destino turístico constituyeron barreras objetivas para la concreción de un plan de marketing específico para la ciudad. De ahí que el autor propusiera el carácter parcial de la aplicación del procedimiento propuesto, considerando para dicha implementación, en este sentido, aquellos aspectos generales y factibles de investigar y desarrollar sin la necesidad presencial imperante de todos los factores mencionados y haciendo uso de consulta a especialistas y entrevistas a directivos centrales, no obstante, los resultados obtenidos se constituyen en fundamentos concretos que permiten tener una valoración acerca de los posibles resultados a alcanzar durante su implementación total, adecuados a las características propias de la ciudad como destino turístico y otras elaboradas a partir de las necesidades del proceso investigativo.

A partir de estas consideraciones, se comprende que el autor determinara los aspectos que a continuación se desglosan como objeto de implementación del procedimiento propuesto:

#### **ETAPA I: PREPARATORIA**

Para contar con todos los datos necesarios y poder realizar un análisis situacional estratégico profundo y real, el gobierno municipal precisa crear un grupo de trabajo o comisión de turismo, estructura no existente, que se encargue de coordinar todos los factores territoriales para la recopilación de la información pertinente y orientar, dirigir y controlar la realización, con calidad, de los pasos constitutivos de esta etapa, a saber: capacitación del personal involucrado en el plan, colecta de la Información necesaria

(Datos, informes, Estadísticas, etc), suficiente y fiable y aspectos de legalidad (leyes, decretos, disposiciones, normativas, etc.) vinculados al plan

Con la actual situación estructural existente en la dirección gubernamental municipal resulta complejo la concreción del trabajo, pues se precisa asumir con liderazgo el trabajo cooperativo y coordinado de organismos como Oficina del Conservador de la ciudad, Oficina del Historiador de la ciudad, Planificación Física territorial, CITMA, Universidad de Matanzas y su Departamento de Turismo y otros organismos o sujetos que puedan tributar a la preparación necesaria y adecuada del personal que trabajará en la planificación del desarrollo turístico de la ciudad como herramienta de gestión local y de los directivos locales.

Es importante comprender y socializar la idea acerca de la importancia de esta etapa de preparación, pues ella sienta las bases para que el procedimiento sea llevado a cabo de manera correcta, de ahí la necesidad de contar con el aporte de todas aquellas personas que puedan aportar ideas, criterios y valoraciones aprovechando las potenciales del pensamiento crítico y el análisis multilateral para la capacitación y/o actualización del equipo

## **ETAPA II. ANALITICA**

### **3.3.1. Análisis situacional**

información real, fiable y precisa que posibilite contar con un análisis adecuado de las condiciones específicas que cualifican a la ciudad que permita a los decisores tomar las decisiones pertinentes

#### **3.3.1.1. Análisis Externo**

El análisis externo de la ciudad objeto, se centra, fundamentalmente, en aquellos factores que pueden constituirse en un reto, una oportunidad o una amenaza para la consecución de las metas planteadas, por lo que se debe centrar en la evaluación de las oportunidades y las amenazas que afectan al proyecto, luego de realizar el análisis PESTE

##### **➤ Estudio de la competencia**

En todo plan de marketing turístico es necesario establecer la correlación de fuerzas existente entre nuestro destino y los competidores más cercanos, con el objetivo de conocer y valorar las posibles brechas de los competidores y las posibles ventajas de nuestro destino para poder tomar las decisiones adecuadas que permitan acceder al mercado turístico.

Para dicho estudio se tuvo en cuenta las investigaciones mencionadas en los antecedentes y los resultados obtenidos en ellas sobre el posicionamiento analítico de Matanzas y su imagen competitiva

##### **➤ Análisis de la competencia**

Un correcto análisis del mercado competitivo debe incluir, en primer lugar, la determinación de los competidores potenciales, tanto interno como externos, en segundo lugar, determinar el nivel de competidores y caracterizarlos para poder conocer las diferencias y distancias existentes entre nuestro destino y los restantes y considerar el nivel de posicionamiento real de cada uno en el mercado turístico. En el caso de la ciudad de Matanzas, aunque existen criterios especializados sobre si las ciudades cubanas compiten entre sí en el mercado turístico o no, lo cierto es que el público objetivo, con independencia de si compiten o no, sí tiene sus preferencias y motivaciones propias que



la ciudad debe conocer y potenciar para atraerlo, es por ello que en esta dirección se precisa de: determinar las principales ciudades competidoras, el nivel de dichos competidores en relación con Matanzas y la posición competitiva actual de la ciudad

#### A - Determinar las ciudades competidoras de Matanzas

Según los autores Yanlis Rodríguez Veiguela José Armando Pancorbo Sandoval Jency Tanda Díaz Roberto Carmelo Pons García Sonia Emilia Leyva Ricardo (2019), “La creciente rivalidad entre ciudades en el escenario actual marca nuevos retos en la planificación urbana, asumiendo el marketing urbano un rol fundamental, donde aspectos como la competitividad y el posicionamiento se favorecen”. Este colectivo de autores, en un estudio realizado sobre la ciudad de Matanzas y su posicionamiento analítico a partir de la consideración de la competencia real existente y sus niveles; la imagen de la ciudad, sus atributos identificativos y la posición competitiva.

En el análisis realizado, los mencionados autores identificaron 12 ciudades como posibles competidoras, determinando, a partir de los atributos generales de identidad urbana, como ciudades competidoras de Matanzas a La Habana, Santa Clara, San Juan de los Remedios, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Trinidad, Ciego de Ávila, Camagüey, Holguín, Bayamo, Santiago de Cuba y Baracoa, además de conocer la existencia de una fuerte competencia en el área de América y el Caribe con ciudades bien posicionadas de México, Jamaica, República Dominicana, Colombia, E.U, entre otras.

#### B- Determinar el nivel de competidores de Matanzas a partir de su competencia

Como resultado de esas investigaciones se determinaron tres grupos de competidores clasificados como: superior, inferior y semejante atendiendo a la evaluación de sus atributos y a las declaraciones de: Patrimonio Cultural de la Humanidad, UNESCO, Patrimonio Mundial, Ciudad Histórica, ciudad monumento nacional y a su carácter de destino turístico urbano y patrimonial, considerándose como:

- ✓ Competidores superiores a La Habana, Cienfuegos, Camagüey, Trinidad y Santiago de Cuba,
- ✓ Competidores inferiores a Ciego de Ávila y Santi Spíritus
- ✓ Competidores semejantes a Santa Clara, Holguín, San Juan de los Remedios, Bayamo y Baracoa

Considerando, además, evaluar a Matanzas en relación con el grupo de “competidores superiores”, atendiendo a la cercanía de la ciudad con la mayoría de las ciudades comprendidas en el grupo, a la consideración de las mismas como mejores destinos urbanos del país, condición que se desea alcanzar para Matanzas en el futuro, a la combinación de turismo de sol y playa y turismo urbano (y otras modalidades) que realizan y a los resultados obtenidos por dichas ciudades en relación con la planeación estratégica de ciudad y al trabajo de gestión integrada que realizan con miras al desarrollo turístico.

#### Breve caracterización de las principales ciudades catalogadas competidoras superiores:

**La Habana:** La ciudad de La Habana, además de ser la capital del país, es también su principal centro urbano, político, cultural y económico, considerada una de las mayores ciudades del Caribe con valores arquitectónicos y monumentales que se encuentran entre los más valiosos de América. La capital cubana, apoyada por una historia centenaria, se erige como una de las principales plazas fuertes para la industria del ocio en la mayor de Las Antillas, con atractivos que van desde las ofertas de playa hasta una riqueza cultural

inigualable. Constituye un destino turístico por excelencia, siendo un fiel exponente de la arquitectura colonial en Cuba, mezcla de estilos arquitectónicos, además de ser el centro del panorama cultural del país, con más de tres decenas de museos, 10 galerías de arte, 25 teatros e instituciones únicas como el Ballet Nacional de Cuba, la Casa de Las América y el famoso cabaret Tropicana, que avalan esa posición, al servir además de sede a numerosos festivales internacionales de cine, danza, artes plásticas y literatura, entre otras manifestaciones. La ciudad tiene atractivos y diversión suficientes para justificar por sí misma un viaje a la isla. La infraestructura turística cuenta aquí con más de 10 200 habitaciones, decenas de restaurantes, bares, discotecas, terrenos de golf, marinas y Terminal de cruceros, entre otros, a lo que suma La Habana Vieja, zona histórica de la ciudad y patrimonio de la humanidad.

**Santiago de Cuba:** Se le atribuyen dos particularidades que la hacen irrepetible: su gente hospitalaria y su rico acervo histórico-cultural; pero además cuenta con pintorescas playas abiertas al mar Caribe en la costa sur del territorio, es la única Ciudad Héroe de la República de Cuba, título que reconoce el extraordinario aporte de sus hijos a las gestas libertarias de los cubanos. Posee la infraestructura turística necesaria y diversas opciones de alojamiento en la ciudad y en los alrededores para fomentar el turismo de eventos, congresos y ciudad, tiene además en su entorno montañoso y marinero, todas las condiciones para desarrollar el ecoturismo, así como las actividades náuticas, el crucerismo y el turismo de salud

**Cienfuegos:** Conocida como la Perla del Sur o la linda ciudad del mar, ocupa una posición privilegiada en el centro sur de Cuba. El acceso al destino es por vía aérea a través de su Aeropuerto Internacional Jaime González, y una red vial que permite el traslado por todo el territorio. También cuenta con una entrada marítima a través de la Marina Cienfuegos. Junto a una de las mejores bahías del mundo, por sus dimensiones, calado y seguridad, esta ciudad es considerada una joya arquitectónica de gran influencia francesa. Ciudad de notables construcciones patrimoniales, exhibe un preservado centro histórico declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, en el que sobresalen edificaciones de estilos diversos que se suceden armónicamente, y un trazado urbanístico que la confirman como Perla del Sur. Su condición de ciudad marinera posibilita que disponga de múltiples facilidades para todo tipo de actividades náuticas y la seguridad y confort de su planta hotelera y la amplia gama de servicios extra hoteleros que en ella se ofrecen conforman una envidiable infraestructura.

Posee hermosos parajes naturales como la Sierra del Escambray, un paraíso para los amantes del ecoturismo, el Nicho, con senderos que generalmente terminan en miradores naturales y cascadas de agua de hasta 25-30 metros altura, la Cueva Martín Infierno , Monumento Nacional y poseedora de la estalagmita más grande de Latinoamérica con 67 metros de altura, el río y Valle de Yaguanabo, la Hacienda La Vega, donde se puede practicar el agroturismo, realizar paseos y caballo, disfrutar de hermosos paisajes montunos y hasta tomar un baño en el Caribe en la playa de una pequeña y bella caleta en la costa. Existen 5 hoteles y 2 villas, localizados 3 en la ciudad, 3 en playas, y uno a la entrada de la bahía y las villas en zonas rurales, con cerca de 40 restaurantes con comidas de buena calidad y una vida nocturna activa y un hermoso malecón, elementos de amplia

infraestructura turística que han convertido a la ciudad en un importante polo turístico del centro sur de la isla

**Camagüey:** Conocida como «La Ciudad de los Tinajones», cuenta con varios hoteles que agrupan más de 500 habitaciones de 1, 2 y 3 estrellas; dentro de éstos últimos se destaca el hotel Gran Hotel, emblema de la ciudad, con varios hostales y moteles y numerosas casas particulares que rentan habitaciones y complementan una amplia estructura de alojamiento para el turismo nacional y extranjero.

**Trinidad:** El destino turístico Trinidad se proyecta hoy con toda claridad como un producto muy variado y diverso, con un peso importante del turismo histórico-cultural, el cual se consolida cada vez más por los significativos valores patrimoniales que posee; siendo el Valle de los Ingenios uno de sus principales exponentes. Declarada por la UNESCO en 1988 con la condición de Patrimonio Cultural de la Humanidad, poseedora de uno de los conjuntos arquitectónicos de mayor valor entre las villas fundadas por los colonizadores españoles en América.

### C- Posición competitiva actual de la ciudad de Matanzas

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en investigaciones precedentes, unido a los criterios expuestos por directivos del turismo en la provincia, ya citados, así como criterios de especialistas e integrantes de las Oficinas del Conservador y del Historiador de la ciudad respectivamente y criterios de integrantes de la Intendencia Municipal, a pesar de contar Matanzas con enormes potencialidades y atributos suficientes, hoy no explotados, y ventajas competitivas desaprovechadas, como para ser considerada un destino turístico de primer orden, Matanzas se ubica en un segundo grupo de ciudades, caracterizadas por una imagen menos favorable a partir de valoraciones negativas con respecto a los servicios, el medio ambiente, transporte, infraestructura de comunicación, patrimonio histórico, y aspecto físico

Por otro lado, Matanzas, en relación al grupo superior competitivo, se aleja en su posicionamiento como destino turístico de ciudades como Cienfuegos (se caracteriza por su actitud, arquitectura y urbanismo) Trinidad y La Habana (ciudad más reconocida por el público objetivo y de mayor prestigio como destino en el ámbito nacional e internacional), mientras que guarda discreta distancia con ciudades como Santiago de Cuba y Camagüey, considerándose entonces que la posición competitiva que tiene Matanzas con respecto al nivel de competidor superior es, hoy, desfavorable.

De todo lo expuesto se deduce, como conclusión general, que el posicionamiento actual de la ciudad de Matanzas, no es favorable dentro del mercado de destino turístico urbano nacional a partir del estado desfavorable de su imagen urbana (Veiguela, Y, et al, 2019), como tampoco es el deseado ni el esperado a partir de las gestiones desarrolladas.

### **Atributos diferenciales de Matanzas como destino turístico que pueden convertirse en ventajas competitivas.**

Es ampliamente reconocido por todos los investigadores que la ciudad de Matanzas cuenta con atributos naturales, históricos y patrimoniales únicos para ser ubicada como uno de los mejores destinos turísticos del país en un futuro

Resulta determinante conocer los atributos que diferencian al territorio, los cuales deben ser utilizados por parte de los gestores de la ciudad para trazar estrategias que permitan lograr la diferenciación con respecto a la competencia y mejorar su posición competitiva

González et al. (2013) a partir de una revisión exhaustiva de documentos, determinaron que la ciudad se caracteriza por un total de 49 primicias, 88 hechos significativos desarrollados en la misma y 33 singularidades que la distinguen de las demás ciudades cubanas.

No obstante, como complemento de los resultados investigativos expuestos, el autor considera que la existencia de una posición distintiva del producto Matanzas como destino turístico, puede estar dada, en primer lugar, a partir de la seguridad ciudadana existente, incluyéndose también la protección al bienestar y la vida de los clientes en situaciones excepcionales, en segundo lugar, por la excelente posición geográfica de la ciudad, situada a escasos 100km de la ciudad de la Habana y a solo 25Km de la Playa de Varadero, los dos polos turísticos por excelencia del destino Cuba, así como por su situación excepcional en el corredor turístico Habana-Varadero y en tercer lugar por la excelente accesibilidad por diferentes vías que posee la ciudad (por aire con su Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, segundo en importancia del país, por tierra, con una red vial proveniente de otros destinos nacionales consolidados y por mar)

### **Ventaja Competitiva**

Se refiere a la ventaja que se tiene sobre los restantes competidores, relacionada con cualquier característica, elemento o actitud de la ciudad que el público pueda percibir como conveniente y distinta de las que existen en la competencia.

Hay que tener claro que no todas las diferencias sirven para marcar una ventaja competitiva, de ahí que la ciudad debe precisar con exactitud en qué desea distinguirse del resto de las ciudades competidoras y para su determinación debe buscar una diferencia que satisfaga los criterios expuestos por Stanton (2000) y Kotler (2006), quienes consideran que toda diferencia para poder convertirse en ventaja competitiva debe ser: Importante, distintiva, superior, comunicable, preferente, asequible y rentable.

En esta dirección, la ciudad de Matanzas cuenta con atractivos turísticos y características geográficas y naturales significativas, que a juicio de muchos especialistas, la hacen única, pero la propia existencia de los mismos, por sí solos, no marcan la diferencia, se necesita que los gestores de la ciudad sepan entonces aprovecharlas en función de marcar esa diferencia, por lo que se constata, en la práctica, la necesidad de explotar, más allá del destino sol y playa, el turismo urbano, mejorar la imagen de la ciudad y potenciar esas diferencias en función de perfeccionar el producto ciudad, pues, si conocer el mercado y el público objetivo es importante, dominar las características del producto turístico que se oferta, su diferencia con respecto a otros y sus ventajas competitivas, es vital para una política de marketing encaminada a posicionarlo en el mercado turístico.

En el caso de Matanzas, pensar en una combinación de atractivos, servicios, facilidades, actividades y accesos, donde se combinen distintos tipos de turismo (ocio, negocios, salud, científico, histórico, patrimonial, natural, ecológico, cultural, de aventuras, rural, sol y playa) que le permitan aprovechar sus bondades geográficas, naturales, paisajísticas, históricas y patrimoniales y presentarla como multiproducto, pudiera convertirse en esa diferencia competitiva que se convierta en ventaja al proporcionarle al turista la posibilidad de satisfacción de múltiples motivaciones.

#### ➤ **Matriz PESTE**

Este instrumento utilizado para evaluar las características y los cambios del entorno (factores externos) a partir de lo cual poder tomar las decisiones necesarias en el momento oportuno, es una herramienta que permite evaluar los factores que pueden afectar el desarrollo de la actividad turística en la ciudad. Constituye el acrónimo de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, que se analizarán a continuación.

✚ Consideraciones políticas, gubernamentales y legales (aspectos de gobierno y legales que inciden de forma directa en el objetivo de la ciudad)

El entorno político-gubernamental que caracteriza a la ciudad es de suma importancia ya que puede afectar, tanto en forma positiva como negativa, a la actividad turística. En este sentido se destaca el papel del sistema político cubano y el grado de participación ciudadana, así como el nivel de conciencia ciudadana existente que le permiten al país insertarse en el mercado turístico mundial sin comprometer su proyecto social.

No obstante reconocer que, en la actualidad, el clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complejo caracterizado por el incremento de medidas del bloqueo norteamericano y acciones subversivas promovidas desde el exterior por elementos al servicio del enemigo que condiciona carencias de todo tipo y la búsqueda de estrategias económicas paliativas sin renunciar a la construcción del socialismo y al perfeccionamiento del proyecto social cubano, así como a la garantía de un clima político y social estable, que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros visitantes; y el desarrollo prioritario de los programas priorizados entre ellos el turismo.

En el caso de la ciudad de Matanzas, el apoyo gubernamental a la actividad turística, a través de la acción del partido y del gobierno por medio del Ministerio de turismo y su delegación provincial, así como por la vía de instituciones gubernamentales propias de la provincia y el territorio se concreta en la siguiente gestión turística:

❖ En el caso del MINTUR

Manuel Marrero Cruz, ministro de Turismo, durante una reunión con las principales autoridades políticas y gubernamentales del territorio para analizar los derroteros de la reanimación de la urbe que, por sus atributos históricos, culturales, paisajísticos y patrimoniales, aspira a convertirse en destino privilegiado en el corredor La Habana-Varadero, afirmando que la dirección del país apoya la estrategia como un mecanismo para desarrollar la ciudad al incentivar al turismo a que venga a Matanzas a consumir cultura y relacionarse con sus valores patrimoniales y considerando que todo lo que se hace: restauración de su patrimonio, construcción de elementos nuevos, conservación de viales, recuperación de las plazas... va a convertirla en un centro ciudadano atractivo para el turismo y será un componente importante para que más visitantes acudan.

Durante la celebración del 325 aniversario de la ciudad, fueron presentados los atractivos de Matanzas como destino intermedio entre La Habana y la Península de Hicacos, dada su vocación paisajística, tradiciones y arquitectura predominantemente neoclásica y se realizó la declaratoria oficial de Matanzas como destino turístico.

❖ En el caso de instituciones gubernamentales nacionales y territoriales

- La Agencia San Cristóbal de la Habana, especializada en temas y sitios del patrimonio, incluyó dentro de los productos culturales que comercializa y difunde a la ciudad de Matanzas como destino y dentro de su gestión promueve visitas

turísticas a la ciudad, tanto a los inmuebles como los bojeos a la bahía, los recorridos por sitios con valor natural como el Valle del Yumurí.

- La Oficina del Historiador de la ciudad, desde la investigación, ha proporcionado valiosos elementos en el descubrimiento y divulgación de los sitios patrimoniales más sobresalientes de la ciudad, considerando que en Matanzas existen ciento once destinos identificados por la Oficina”, además de elaborar una moderna y actualizada Guía turística de la ciudad.
- la Oficina del Conservador de la ciudad, además de poseer un plan de rehabilitación integral de Matanzas

En sentido general, el apoyo gubernamental al desarrollo de la ciudad como destino turístico tiene como objetivo central presentar a Matanzas, no como un sitio de tránsito entre La Habana y Varadero, sino como un destino turístico excepcional, avalado por las potencialidades que posee, por la consabida posibilidad de mostrar sus inigualables valores al mundo, por la conservación de hechos, edificios, saberes, personalidades y costumbres que la convierten en única y mostrarla desde su cultura.

Son varias las instituciones del territorio que se suman al objetivo de dar a conocer y defender los alcances de la Atenas de Cuba como destino turístico de interés para los visitantes nacionales y extranjeros, son variados los convenios de colaboración cultural firmados con alemanes, canadienses, franceses, españoles y rusos, todo lo cual contribuirá a la llegada de más visitantes extranjeros a Matanzas, ya como destino turístico, y a la instalación de servicios propios para el turismo, como hoteles, estructuras gastronómicas y áreas de servicios

Por otro lado, el sistema de gobierno de la ciudad, a través de los órganos del poder popular, en cuanto a ordenanzas referidas al patrimonio cultural tangible de la ciudad, su gestión y puesta en valor, se rige, al igual que en todo el país, por las legislaciones vigentes para la protección del patrimonio cultural, establecidas por el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural y el Ministerio de Cultura, amparado por la Constitución de la República de Cuba.

- ✚ Consideraciones económicas (Hay que analizar los datos macroeconómicos y los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.)

La economía en Cuba, se encuentra atravesando un proceso de complejos cambios y transformaciones con la puesta en práctica de los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La nueva estructura económica de Cuba se convierte en factor determinante para alcanzar mayor calidad en la oferta de servicios y en la elevación de la gestión empresarial en sentido general, donde la industria turística no es excepción. El carácter planificado de la economía cubana y las políticas económicas desplegadas por el Estado permiten paliar la crisis económica mundial sin abandonar a ningún ciudadano y velar, por sobre todas las cosas por la seguridad de los mismos.

En el caso de la ciudad de Matanzas, su infraestructura hotelera apuesta por una red extra hotelera, esencial en las pretensiones de completar las ofertas del producto turístico sin desestimar a la gestionada por los no estatales (Hostales, casas, restaurantes, paladares, cafeterías, etc.) a la cual se deberá atender con mayor eficacia

- ✚ Consideraciones sociales, culturales y demográficas (patrones culturales y las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio)

El entorno social se caracteriza por el alto nivel de escolaridad, educacional-cultural de la población matancera, caracterizada por Fidel como un “pueblo culto”, revolucionario y productivo, con elevados niveles de salud y esperanza de vida, bajos índices de mortalidad infantil, gran estabilidad política y garantías de orden público y seguridad ciudadana. Dicho contexto también se caracteriza por la soberanía, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía y garantías legales

La política cultural-educacional está orientada a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y el cuidado y preservación de los valores históricos, patrimoniales, naturales y culturales que dibujan a Matanzas como indiscutible destino turístico, así como a conservar y desarrollar la tradición en la prestación de servicios existente, la hospitalidad característica de los matanceros, su identidad y la sapiencia desarrollada, que apunta a cultura.

En la batalla político-ideológica por hacer de la ciudad un destino turístico como parte del proyecto socialista, adquiere vital importancia la formación y desarrollo de los recursos humanos, gestión que se desarrolla con el aporte fundamental de las escuelas de economía y comercio existentes en la ciudad, la Escuela de Hotelería y turismo de la provincia y con la Facultad de Turismo de la Universidad de Matanzas, además de la participación de asociaciones y escuelas vinculadas a determinadas especialidades de servicio como Asociación de cantineros, entre otras.

Entre los factores que pueden favorecer la gestión turística en la ciudad de Matanzas y la diversificación del producto ofertado se encuentran los siguientes: importantes recursos acuáticos y terrestres de interés turístico, estabilidad política y social, población hospitalaria con alto nivel cultural y de salud, alta calificación técnica y profesional de la fuerza de trabajo relacionada con la actividad, amplia infraestructura vial (con problemas de calidad y mantenimiento) y aeroportuaria, redes técnicas de electricidad, comunicaciones y agua potable que cubren toda la ciudad, infraestructura de alojamiento y servicios de restauración, recreativos y otros, tanto en el sector estatal como privado, desarrollo de estudios superiores en turismo en la universidad y de un amplio plan de postgrado.

- ✚ Consideraciones tecnológicas (Variables tecnológicas promoción del desarrollo tecnológico, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.)

El desarrollo tecnológico viene impactando directamente en la promoción de turismo. Internet, los smartphones y las Tablet, están permitiendo contar con plataformas visualmente relevantes para ello. En esta dirección, se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones y se aprovecha el necesario vínculo Investigativo Universidad-Empresa-Estado a través de la estrecha relación entre la carrera de turismo en dicha universidad y la gestión práctica de la actividad turística, así como la actividad desplegada por el naciente Parque Tecnológico de la provincia (segundo en el país) desarrollado por la Universidad y el CITMA, que entre sus futuros proyectos incluye la exclusividad de uno dedicado a la promoción y desarrollo del turismo urbano en la ciudad aprovechando la producción científico y técnica, las innovaciones y la transferencia tecnológica en el área del turismo a nivel internacional y nacional. En este sentido, la política seguida, en cuanto

a la inversión extranjera, propicia la apertura hacia nuevos mercados y flujos turísticos y permite en este ambiente obtener nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos.

- ✚ Consideraciones ecológicas (Variables ecológicas. Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático)

El cambio climático es un fenómeno que afecta de manera directa a los entornos naturales y podría hacerlo con algunos destinos turísticos naturales. En Cuba existe, en cuanto a los problemas del medio ambiente, un gran nivel de educación y conciencia. En este sentido, se promueve el desarrollo turístico en estrecha relación con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. En el caso de la ciudad objeto de análisis, se adoptan principios, normativas y ordenanzas dirigidas a enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consigna la política del país y el estado y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano, así como una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo. Existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de las organizaciones.

Indudablemente, el análisis PESTE permitió identificar las oportunidades y advertir sobre las amenazas de estos entornos para el objetivo de convertir a la ciudad en un destino turístico importante en el país, lo que unido al análisis interno y a la matriz DAFO, completa un análisis detallado de la situación actual de la ciudad en aras de cumplimentar la tarea de convertirla en ciudad turística.

### **3.3.1.2. Análisis interno**

Todo análisis Interno va dirigido a la identificación de aquellos elementos considerados como puntos fuertes y débiles presentes en la organización, en nuestro caso en la ciudad, que se pueden constituir en ventajas competitivas u obstáculos para la intención de desarrollarse como destino turístico.

#### **➤ Descripción del producto turístico ciudad Matanzas**

Como destino turístico, la ciudad fue oficialmente proclamada en el año 2018 cuando se conmemoraba el 325 aniversario de su fundación, lo que no significa que anterior a esa fecha, la ciudad no recibiera visitantes en condición de turistas, en su mayoría, en condición de turismo de tránsito.

#### **Matanzas. Presentación**

La ciudad de Matanzas se encuentra ubicada en la “región turística” denominada en la “Geografía turística de Cuba” como “Varadero” y se extiende desde el límite provincial con La Habana hasta los límites territoriales con los municipios de Cárdenas, Limonar y Unión de Reyes. Fue fundada el 12 de octubre de 1693 con el nombre de San Carlos y San Severino de Matanzas siendo la primera ciudad trazada ortogonalmente sobre la base de manzanas rectangulares, trazado urbano que le permitió convertirse en la primera urbe moderna de Cuba. Alcanzó el nombre de “Matanzas”, según los historiadores, por el recuerdo del primer acto de rebeldía indígena un día de septiembre de 1510 conocido como la “matanza de la bahía”, alcanzando, por su desarrollo cultural el sobre nombre de la “Atenas de Cuba” en 1860 y por sus características geográficas y urbanas el nombre



de “Ciudad de los puentes”. Su ubicación geográfica es excepcional, se encuentra a solo 100km de La Habana y a unos 27 Km del balneario de Varadero, con condiciones naturales y paisajes de extraordinaria belleza, rodeada por una hermosa bahía y bañada por tres ríos, razón por la cual, los puentes forman parte de su paisaje cotidiano. Con poco más de 150.000 habitantes es poseedora de una arquitectura caracterizada por el eclecticismo de sus edificaciones, aunque eminentemente neoclásica, atesorando numerosos museos y variados lugares de interés histórico-cultural. La ciudad se enorgullece de ser la cuna de los ritmos más definitorios y dispares, de la identidad musical cubana: el danzón y la rumba.

#### ➤ **Caracterización de la ciudad de Matanzas**

La ciudad de Matanzas fue declarada como destino turístico en 2018, y desde ese momento avanza hacia la promoción de sus principales atractivos, que agrupan de una manera especial la naturaleza, el urbanismo y la cultura, considerando que la misma reúne las características siguientes:

- ser cabecera de la Provincia de Matanzas;
- con una situación geográfica envidiable que la sitúa entre dos de los polos turísticos (La Habana y Varadero)
- en la cercanía de dos de los destinos urbanos (Santa Clara y Cienfuegos) más importantes del país;
- caracterizada por una rica herencia cultural ligada a la identidad nacional y al legado cultural del país, donde sobresale el surgimiento del danzón (Baile Nacional de Cuba) y del danzonete, la creación de la “Bella Cubana” del matancero José S. White pieza emblemática que identifica a Cuba en el mundo;
- carácter patrimonial,
- especificidad arquitectónica y urbanística siendo la primera ciudad moderna de América, lo que posibilitó que en siglos anteriores fuera reconocida como la “Atenas de Cuba”;
- belleza natural inexplorada en su totalidad
- potencial endógeno para la inversión y el desarrollo del turismo de ciudad.

Como cualquier producto, las características de la ciudad se revelan como un buen instrumento para competir y diferenciarse de otras ciudades a la hora de atraer clientes o satisfacer a los que ya habitan en ellas

#### Caracterización físico-geográfica

Matanzas. Ciudad capital de la provincia y cabecera municipal, situada en la costa norte, en la parte noroccidental de la misma, en los 23º 02' latitud Norte y los 81º 35' longitud Oeste, en las Alturas de La Habana Matanzas

Extensión: Ocupa el segundo en extensión entre las provincias con 11 798,02 km<sup>2</sup>, representando el 10,7 % de la superficie total del país

Altura: 75 m

Clima: temperatura media anual: 24º C.

Precipitación media anual: 1525 mm

#### Caracterización Arquitectónica

Matanzas es la ciudad neoclásica por excelencia de Cuba. En un período muy breve, Matanzas dejó atrás la etapa de las chozas de guano y representó la “nueva arquitectura”

materializada en edificios emblemáticos, construidos por un selecto grupo de arquitectos de diferentes nacionalidades que dejaron testimonios de alta arquitectura dentro del marco formal del Neoclasicismo adaptada a los requerimientos propios del territorio y a las necesidades y aspiraciones de los matanceros. La verdadera trascendencia cultural del patrimonio arquitectónico de la ciudad de Matanzas deriva del valor del conjunto urbano en su totalidad matizada por la relación, única e histórica, establecida entre los edificios, el marco urbano y el entorno natural. Ya para fines del siglo XIX, Matanzas era la ciudad más moderna y mejor construida de Cuba, y aún hoy, la ciudad mantiene esa elegancia peculiar

#### Relieve

Calificado de relieve de alturas y llanuras, bastante accidentado de colinas de mediana altura hasta cotas cercanas a los 100 metros sobre el nivel del mar, salvo al sur de la bahía y cerca de los ríos, donde “el Pan de Matanzas” constituye la máxima elevación del municipio. Sus suelos son fértiles y profundos con predominio de los suelos rojos ferralíticos son aptos, en su gran mayoría (69%) para la agricultura, mientras que su superficie no agrícola acoge recursos forestales y florísticos

#### Clima:

En sentido general es un clima “benigno”, cálido y húmedo, matizado por la presencia de varios ríos y caracterizado por una temperatura promedio de los 30 0C y mínima de los 19,30 0C, las más frías en enero y más altas en julio y agosto

#### Fauna

Asociada al ecosistema de manglar, se caracteriza por la presencia de diversas especies de insectos, moluscos, reptiles, anfibios y aves, no así en cuanto a la presencia de mamíferos. Existen varias áreas que constituyen refugios naturales de fauna, entre las que destacan: Área de Bacunayagua (rica en presencia de varias especies de vertebrados terrestres, murciélagos (26 especies) y aves (alrededor de 68 especies reportadas)), Área de Canímar (hábitat natural del manatí, la jutía conga e iguanas) Área del Valle de Yurumí (diversidad de especies anfibias, conejos silvestres, jutías y aves como el tocororo y el carpintero verde) Área de las Cuevas de Bellamar (hábitat del murciélago Natalus Stramineus) y Área de Paso del Medio y Loma del Pan (presencia de reptiles como el majá de Santa María)

#### Flora y Vegetación

Característica por la presencia del Melocactus matanzanus en el área del Valle de Yurumí, especie autóctona, una especie de palma conocida como: cocothrinax borhidiana en la zona de Bacunayagua y el aguacate cimarrón en Punta Guano. Matanzas es una de las cuatro primeras regiones con mayor cobertura boscosa de la Isla y con relevantes ecosistemas terrestres y biodiversidad.

#### Hidrografía

Matanzas tiene una peculiaridad que la hace diferente consistente en la presencia de tres ríos, cortos y de escaso caudal, dentro de la ciudad que al mismo tiempo le sirven de límites entre diferentes barrios: el río San Juan (con 64 km y desagua al norte), el río Yumurí (35 km y desagua al norte) y el río Canímar (46 km y desagua al norte), Por otro, Matanzas cuenta con valiosas potencialidades de agua subterráneas, la Laguna de Maya y con un accidente geográfico importante como lo es la bahía de Matanzas (lugar

donde se protagonizó el primer acto de rebeldía aborigen y que dio lugar al nombre de la ciudad), con forma de saco abierto, ancha desembocadura y gran profundidad, lo que posibilita el comercio. Toda la costa norte yumurina desde el límite con Cárdenas y Varadero es típica de emersión y está bordeada casi totalmente por un litoral de corales y playas

### Caracterización socio-económica

#### Población

En el 2015, la población era de 157 000 habitantes (un 1,37% de la población de Cuba) y se estimaba que para el 2022 llegara a 170 123 habitantes, a un ritmo aproximado de crecimiento de 1.1% anual, para una densidad de población aproximada de 58,5 habitantes por kilómetro cuadrado

#### Principales actividades económicas

El territorio, históricamente, ha constituido una importante zona de desarrollo para el país, con una producción agrícola y azucarera importante. En la actualidad se erige como una de las mayores potencias energéticas del país, debido a la extracción gasopetrolera, la producción de energía eléctrica y la Empresa de Petróleo con la Base de Supertanqueros. La actividad portuaria, históricamente, es otro sector esencial económico en este territorio, pues el puerto de Matanzas propicia gran parte de la actividad comercial

La amplia red de carreteras y vías férreas que surcan su territorio lo convierten en el segundo de mayor densidad vial (después de la Habana). Así también el aeropuerto internacional “Juan Gualberto Gómez”, segundo del país por su tráfico aéreo, facilita la afluencia de turismo. También destacan la industria ligera, con la textilera Bellotex y la industria química, con la empresa Rayonitro, la producción de sogas y cordeles, hilos de henequén y otros elementos de importancia, con la Jarcia (fábrica Julián Alemán), la producción de cilindros de gas, cubos, extintores y otros productos, con la planta sidero-mecánica Noel Fernández, la industria láctea, la reparación de motores, con la empresa Granma. En la actualidad se impulsa la actividad turística en la ciudad a partir de la declaración de la misma como Ciudad Turística al gozar de un amplio potencial de recursos turísticos que incluyen playas, cuevas, ríos, paisajes naturales, fondos marinos, así como exponentes de valores arquitectónicos, históricos y culturales.

#### Patrimonio y cultura

En la recién finalizada FitCuba 2022, se mostró la encantadora y cautivadora integralidad del destino turístico Matanzas y se realizó la idea de que “Matanzas cuenta con atractivos y valores que solo pueden encontrarse aquí”, que la hacen única y la diferencian de otros destinos cercanos.

Las bellezas, historia, patrimonio y cultura de la ciudad de Matanzas, junto a los enclaves de Varadero y Ciénaga de Zapata constituyen un trío rico en atributos de sol y playa, naturaleza y turismo de ciudad, donde Matanzas, urbe capital situada a medio camino entre La Habana y Varadero, se constituyó en el más joven destino de ocio, al declararse, en el contexto de las actividades por el 325 aniversario de su fundación, como “Ciudad Turística”

Matanzas es cuna de géneros musicales como el Danzón, en la conocida como la Atenas de Cuba también surgieron el Danzonete, el Mambo y la Rumba, Patrimonio Cultural de la Nación, ritmos que hoy se mantienen vivos en agrupaciones como los Muñequitos de

Matanzas y la Orquesta Failde cuyo centro histórico (declarado oficialmente Monumento Nacional el 12 de octubre de 2013 durante una gala cultural que se ofreció en la Plaza de la Vigía.), es considerado el más extenso del país, donde están enclavados museos como el de Arte (exhibe la más grande colección de arte africano de la Isla), el de la Farmacia Botica Francesa, mejor conservado de América Latina, el antiguo Cuartel de Bomberos con el único museo de bomberos de Cuba y la Sala White, sede de la Orquesta Sinfónica de Matanzas. En esa zona especial, declarada Monumento Nacional, también se erige el majestuoso Teatro Sauto. Diversas instituciones culturales como las casas de cultura; los teatros Sauto, Mirón Cubano y Las Estaciones; la Galería de Arte Pedro Esquerré; la Casa de la Asociación Amigos del Danzón, la Asociación Cubana de Artesanos y Artistas, la Unión Nacional de Escritores y Artistas entre otras, ofrecen actividades para el disfrute de los valores culturales que nos identifican

Posee también el emblemático Castillo de San Severino, fortaleza devenida en Museo Nacional de la Ruta del Esclavo, al Palmar de Junco, escenario del primer juego oficial de beisbol en Cuba en 1874, hoy Monumento Nacional, y el Mirador y la Ermita de Monserrate, templo erigido por catalanes, de quienes se mantiene viva la tradicional Fiesta de la Colla, como importantes sitios de interés turístico, así como otras atracciones de ocio, no menos significativas e importantes, dentro de la conocida Ciudad de los Puentes, como las Cuevas de Bellamar, el centro turístico en activo más antiguo de Cuba, los restaurados hoteles Encanto Louvre y Velazco, que junto al Río San Juan y el Caimao conforman la planta hotelera de la urbe yumurina.

Herencia, respeto por el arte y tradición son algunas de las cualidades que enaltecen a la ciudad de Matanzas como uno de los exponentes más significativos del teatro de títeres en Cuba y el mundo y anfitriona de los Talleres Internacionales de Teatro de títeres, pues al decir de algunos investigadores y estudiosos, "El arte titiritero es intrínseco en el imaginario colectivo de los yumurinos. "El títere forma parte de la cultura matancera". En este sentido destacan en la ciudad la Casa de la Memoria Escénica, la agrupación Teatro Papalote (dirigida por el maestro René Fernández, primer premio nacional de teatro de la manifestación titiritera), el complejo Pelusín del Monte, la agrupación Teatro de Las Estaciones (Formados en Papalote, Rubén Darío Salazar y Zenén Calero Medina crearon Teatro de Las Estaciones, actualmente considerado el más importante colectivo de teatro para niños y de títeres en Cuba), la galería El Retablo y la sede de la Unión Mundial de la Marioneta (UNIMA), que tiene en dos matanceros (Rubén y René) a su secretario general y a su presidente

### Salud

En todos los consejos populares se implantó el Sistema del Médico de la Familia y algunos centros de trabajo y estudiantiles son atendidos por médicos y enfermeras. En los distintos barrios se fueron creando policlínicos

El municipio cuenta además con: Un Hospital provincial: Faustino Pérez, que agrupa todos los servicios especializados, un Hospital Militar: Mario Muñoz Monroy, el Hospital Oncológico, el Hospital pediátrico y el Hospital Gineco-Obstétrico, dos Clínicas Estomatológicas: III Congreso del PCC y César Escalante, un Policlínico de Especialidades, un Centro de Higiene Mental, un Banco de sangre, un Asilo de ancianos y una red de Casas de abuelos.

## Deportes

La ciudad cuenta con instalaciones deportivas suficientes para el desarrollo deportivo, entre las que resaltan: Ateneo Deportivo Aurelio Janet y el centenario estadio Palmar de Junco, así como la EIDE, centro de preparación de jóvenes talentos en las diferentes especialidades deportivas. Fruto del movimiento deportivo, con el nombre de Citricultores, Henequeneros y Cocodrilos de Matanzas, han obtenido en varias ocasiones el título de campeones nacionales de Beisbol, así como destacadas figuras matanceras han brillado en otras disciplinas a nivel nacional e internacional. Hoy la ciudad cuenta con una filial del Museo de la Fama del beisbol cubano y un museo del deporte.

## Educación

La ciudad cuenta con una red de instalaciones educacionales que abarca todos los niveles educacionales y dan cobertura a la incorporación de todos los niños y jóvenes al sistema educativo. La ciudad cuenta con una amplia diversidad de centros educacionales como Escuelas primarias, Secundarias básicas, Institutos preuniversitarios, Institutos politécnicos, Escuelas especiales, Escuela vocacional militar "Camilo Cienfuegos", Círculos infantiles, Escuela Pedagógica René Fraga Moreno, Escuela de idiomas Federico Engels, Escuela de Conducta, Escuela Vocacional de artes, Escuela vocacional Carlos Marx, Universidad de Matanzas, Universidad de Ciencias Médicas y un Sistema de Esc. PCC Provincial (futura Universidad Política)

Matanzas es, en fin, una ciudad de la que hay que sentirse orgullosos, pues al decir de una enamorada de la ciudad "Matanzas lo posee todo", bellezas naturales, desarrollo urbanístico importantísimo con varias obras ingenieras centenarias de trascendencia nacional, amplia representación de la cultura cubana con variadas manifestaciones como: danza contemporánea del grupo "Danza Espiral", el danzón (baile nacional) y la Orquesta Faílde, la rumba (patrimonio inmaterial de la humanidad) y los grupos AfroCuba y Muñequitos de Matanzas, el teatro con los grupos Teatro de las Estaciones, Papalote y Mirón Cubano, las artes plásticas, la artesanía, la obra de escritores y editoriales como "Vigía", el deporte nacional y el legendario Palmar de Junco que sirvió de sede al primer juego oficial de béisbol en Cuba, la historia y el Museo de la Ruta del esclavo, los puentes y sus ríos y la bella Cueva de Bellamar, considerado el centro turístico en funcionamiento más antiguo del país

## Producto ciudad Matanzas

En sentido general, la ciudad como producto turístico se caracteriza por:

- 1- Combinación del patrimonio histórico-cultural, con un adecuado grado de conservación, con la exuberante riqueza natural y bellos paisajes naturales
- 2- La existencia de 8 sitios declarados como Monumentos nacionales
- 3- Ventajosa accesibilidad por todas las vías (aire, mar y tierra)
- 4- Clima de seguridad y protección al visitante
- 5- Presencia de la "matancericidad" como cualidad identitaria de los pobladores de la ciudad que matiza el ambiente urbano y ciudadano y la atención y relaciones con los visitantes
- 6- Infraestructura turística adecuada para la recepción de visitantes (alojamiento, servicios, comunicaciones, etc.)

- 7- Rica herencia histórica y cultural, con amplias tradiciones, leyendas, lugares y museos únicos (Botica francesa, Museo de los Bomberos, Museo Ruta del esclavo, etc.)
- 8- Amplias posibilidades de combinación de tipos de turismos que permite que su oferta satisfaga al turista multi-motivacional
- 9- Presencia del Centro histórico más extenso del país
- 10- Considerada la primera ciudad moderna de Cuba por el trazado de la ciudad y su arquitectura.
- 11- Amplio movimiento cultural, con profundas raíces históricas y patrimoniales que le han valido el sobrenombre de la “Atenas de Cuba”
- 12- Única ciudad de Cuba que ha dado dos poetas nacionales reconocidos, unido a la inolvidable presencia de Carilda Oliver.
- 13- Cuna de varios géneros musicales como el Danzón (reconocido como baile nacional), el danzonete y el mambo.

➤ **Imagen actual de la ciudad de Matanzas**

En la investigación desarrollada por Tanda, J y Marrero, M (2011) “Valoración de la situación de identidad e imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas”, se realiza un análisis estratégico de la ciudad a partir de una descripción pormenorizada de la situación de la ciudad en lo que respecta a elementos esenciales de su existencia (Entorno, Sistema Urbanológico, Recursos y Competencia), así como un diagnóstico de la identidad de la ciudad (Personalidad urbana, Diseño urbano y Comunicación urbana) y un estudio de la imagen actual de la misma (Auditoría de Imagen) a partir de las percepciones, experiencias y valoraciones de los residentes y público externo (visitantes y turistas) donde se constata (Tanda, 2011), la no existencia de una percepción clara de la ciudad por el público, pues el grado de su conocimiento es bajo, destacándose como aspectos negativos su ubicación rezagada respecto a otras ciudades del país y su calificación de ciudad común.

En este sentido se plantea que “...de forma general, la ciudad de Matanzas cuenta con una situación de Identidad positiva en muchos aspectos, como son: su historia dada por el desarrollo cultural y económico alcanzado en siglos anteriores, su paisaje, entre otros; no tan positiva, en aspectos como: la situación económica actual de la ciudad, las variables que definen calidad de vida, dentro las que se destacan negativamente cultura, ocio y vivienda”...(Tanda, 2011) y “...que la ciudad no está siendo comunicada a través de los medios controlables por ella, de manera que el mensaje que se está llegando al público externo puede estar modificado o simplemente no responder a los intereses de propia ciudad, o más grave aún, que se esté recomendando negativamente la ciudad”... (Tanda 2011)

Resultando que “...la situación de Endo- Imagen de la ciudad de Matanzas presenta aspectos positivos, tales son los casos de los adjetivos y asociaciones que la definen y el nivel de satisfacción que reporta a sus residentes vivir en ella; pero muestra aspectos como los de la oferta, muy negativos, y que influyen directamente en los residentes, así como algunos aspectos del semántico que denotan preocupación por lo mal cuidada que está su ciudad, así como su suciedad, aspectos igualmente muy negativos”... (Tanda, 2011), mientras que “...la situación de su exo-imagen, presenta cierta distancia de la

realidad; en algunos casos, potencialidades tangibles de la ciudad, son subvaloradas y en otros, se sobre dimensiona algunas variables de la ciudad, que son evaluadas de regular, cuando de ser exigentes se podrían evaluar de malas”...(Tanda, 2011, p:45)

De las investigaciones y estudios realizados se deducen los siguientes elementos:

- La ciudad de Matanzas, con una belleza natural inexplorada en su totalidad y con un potencial endógeno para la inversión y el desarrollo del turismo no ha alcanzado un desarrollo turístico como ciudad acorde a estas potencialidades
- En la actualidad la ciudad de Matanzas está muy necesitada de desarrollar una planificación estratégica que le permita desarrollar de forma efectiva su gestión en busca de un impulso que resulte en: aprovechar los atributos intangibles y tangibles que posee; desarrollar su potencial socioeconómico, a partir de sus potencialidades
- La ciudad en su quehacer para aprovechar las oportunidades que el sector turístico hoy está brindando ha dejado de destacarse positivamente a nivel de país, causando descontento entre sus públicos objetivo, como es el caso de los turistas internacionales, debilitando en gran medida su imagen urbana, así como su posicionamiento, ya que el número de turistas que visita la ciudad no está acorde al crecimiento del número de visitantes que recibe nuestro país y los polos cercanos como Varadero y la Habana

En los estudios mencionados se destacan los siguientes elementos:

- Los atributos de la imagen mejor considerados: interacciones sociales, atracciones naturales, conservación ambiental, diseño de los puentes, arquitectura y urbanística, monumentos históricos, riqueza histórica y cultural, excursiones turísticas, transportación turística, discotecas y bares, exótica, accesibilidad a la ciudad, atracciones y paisajes naturales
- Los atributos de la imagen medianamente valorados: estructura urbana, patrimonio cultural tangible, patrimonio cultural intangible, atracciones turísticas, servicios turísticos,
- Los atributos de la imagen peor valorados: desarrollo económico de la ciudad, las playas, aspecto físico, higiene y limpieza, conservación y mantenimiento, actividades culturales, zonas de recreo y esparcimiento para niño, instalaciones recreativas, comunicación y acceso a internet, fama y reputación, relación calidad – precio de las ofertas, conservación ambiental, estacionamientos, servicios públicos, conservación y mantenimiento patrimonial, gastronomía

La imagen global de la ciudad de Matanzas es valorada con una percepción regular por parte de los turistas internacionales, lo que significa que no es buena, que no se considera positivo el nivel de satisfacción experimentado por lo que no existe seguridad de una próxima visita debido a la imagen debilitada que presenta la ciudad., por lo que no existe total seguridad de que los turistas internacionales vuelvan a visitar la ciudad de Matanzas, lo que implica que hay que intervenir de manera inmediata sobre estos indicadores

#### ➤ **Análisis de la infraestructura turística**

En la actualidad, la ciudad de Matanzas cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo potencial del turismo urbano (Anexo No 8), caracterizada por:

- En relación al alojamiento: Cuenta con 4 hoteles, varios moteles y una amplia red de casas de alojamiento particulares

- Servicios gastronómicos: Cuenta con más de una decena de restaurantes, cafeterías y bares estatales y una amplia red de bares, cafeterías y paladares particulares
- Transporte: Cuenta con una empresa de ómnibus urbanos, servicio de taxis estatales y amplio movimiento de autos, coches y bici taxis particulares
- Comunicaciones: Existe una amplia red de telefonía fija y celular, internet por datos y wifi, una estación de radio (Radio 26) y televisión provincial (Yumurí), un periódico local (Girón), una empresa de correos
- Patrimonio: Rica herencia histórico-cultural
- Monumentos Nacionales: Teatro Sauto, Castillo de San Severino, Cuevas de Bellamar, Museo Farmacéutico de Matanzas, Palmar de Junco, El Morrillo, Antiguo Ingenio Triunvirato y Finca La Ignacia
- Sitios naturales: Hermosos parajes naturales y paisajísticos, con dos valles (Yumurí y Canímar), reservas de flora y fauna, lagunas (Laguna de Maya) y cuevas de reconocida significación y belleza (Cuevas de Bellamar, Saturno, Santa Catalina, La Pluma)
- Numerosas playas alrededor de la bahía (el Tenis, Buey Vaca, El Morrillo, Chiquirrin, el Mamey, el Caletón, Maya, el Coral, Allende, el Amur) y un Centro de buceo.
- Centros nocturnos

#### ➤ **Inventario de sitios de interés turísticos**

El inventario constituye un registro y un estado integrado de todos los elementos turísticos que por sus cualidades naturales, culturales y humanas pueden constituir un recurso para el turista, por lo que representa un instrumento valioso para la planificación turística, además de que sirve como punto de partida para realizar evaluaciones y establecer las prioridades necesarias para el desarrollo turístico de la ciudad; por lo tanto es vital la existencia de un inventario de atractivos turísticos. El inventario constituye una herramienta cuantitativa que permite evidenciar la cantidad de recursos culturales, patrimoniales, históricos de que dispone la ciudad de Matanzas y al mismo tiempo constituye una herramienta cualitativa al incluir una breve descripción de dichos recursos (Anexo No 9)

En la investigación bibliográfica realizada por el autor se constató la existencia de varias guías turísticas de la ciudad, no siempre existiendo coincidencia en cuanto a la determinación de los recursos mencionados, mucho menos en cuanto a la cantidad de sitios de interés turístico incluidos. En este sentido, resultan interesantes la Guía Turística de Matanzas (inédita aún) elaborada por la Oficina del Historiador de la ciudad, de la autoría de la Lic. Nayarís Díaz Oliva con la colaboración del Dr. Ercilio Vento (historiador de la ciudad) y del Lic. Leonel Orozco (conservador de la ciudad), así como la investigación desarrollada por un colectivo acerca de la "Identificación del patrimonio cultural tangible inmueble de la ciudad", en la cual se registraron 121 bienes inmuebles en el territorio clasificados, según categorías del Patrimonio Cultural Tangible (PCT) como: 39 domésticos, 49 civiles, 9 industriales, 4 militares, 7 religiosos y 13 conmemorativos.

De donde se deduce que el número y variedad de atractivos de interés turístico existentes en la ciudad de Matanzas es bastante significativo, existiendo atractivos de tipo cultural, histórico, natural, religioso, deportivo, patrimonial y un grupo de elementos catalogados por algunos investigadores como "Primicias históricas" (Anexo No 10)

### **3.3.2. Diagnóstico situacional**



A partir de la aplicación de las técnicas tormenta de ideas, observación directa y análisis documental, se realizó un análisis de la situación actual para la identificación de las fortalezas y debilidades en el orden interno, para de conjunto con las amenazas y oportunidades en el orden externo, construir una matriz de análisis DAFO.

➤ **Matriz DAFO**

Este análisis en su aplicación a la ciudad de Matanzas muestra los resultados siguientes:

**Análisis DAFO:**

Como herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la ciudad, posibilita obtener un diagnóstico preciso de la misma, en función de tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados identificando las cuestiones del entorno que permitan generar ventajas competitivas (oportunidades), los retos o acciones desfavorables del propio entorno que hay que gestionar para evitar consecuencias negativas (amenazas), los puntos fuertes en los que la ciudad logra diferenciarse (fortalezas) y los puntos débiles en los que se debe trabajar (debilidades). En este sentido, el análisis DAFO, ayuda al gobierno de la ciudad a identificar las capacidades y limitaciones internas que pueden ayudar o interferir en el logro de los objetivos propuestos (análisis interno), así como identificar los factores externos a explotar, aprovechar y potenciar en aras de dichos objetivos y diferenciarlos de aquellos, actuales o incipientes, que pueden actuar como desafíos u obstáculos en el desempeño de la ciudad.

Con el propósito de conocer el estado real en que se encuentra la ciudad como “destino turístico”, y promover acciones de mejoramiento, se realizó el diagnóstico en la misma, teniendo en cuenta diagnósticos realizados con anterioridad y las opiniones de especialistas y directivos de la actividad en la ciudad. Se realizó también un análisis de informes de investigación, tesis de licenciatura, de maestrías y doctorales sobre la temática realizada que ayudaron a complementar el diagnóstico realizado. Los resultados obtenidos permitieron agrupar en una matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DAFO), los elementos esenciales analizados y en su aplicación a la ciudad de Matanzas se muestran los resultados en el Anexo No 11.

De un listado inicial de 25 fortalezas, 24 debilidades, 17 oportunidades y 16 amenazas, después de un análisis e intercambio con especialistas y decisores, el diagnóstico se redujo, finalmente, a 13 fortalezas, 12 debilidades, 11 oportunidades y 10 amenazas quedando, de esta forma, establecida la matriz DAFO.

Resumen de matriz DAFO

<b>TURISMO: SITUACIÓN ACTUAL EN LA CIUDAD DE MATANZAS</b>	
Aunque la ciudad de Matanzas cuenta, según coinciden en su apreciación estudiosos y directivos del turismo, en la provincia y nación, con todas las potencialidades necesarias para convertirse en un destino turístico fuerte y privilegiado y haberse declarado, por el MINTUR, como “Destino turístico” en el año 2018, la realidad es que las expectativas esperadas no han sido satisfechas a partir del poco número de turistas que visitan la ciudad. En la actualidad, la ciudad de Matanzas ha sido catalogada en diferentes estudios realizados por especialistas, con puntuación de <b>Supervivencia</b> , por lo que debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas	
<b>FORTALEZA PRINCIPAL</b>	<b>DEBILIDAD PRINCIPAL</b>
Declaración de Matanzas como ciudad turística por el Ministerio de Turismo de Cuba y la gestión turística	La no existencia de un plan estratégico actualizado para el desarrollo de la ciudad como producto

que esta decisión despliega (por parte de instituciones, organismos y oficinas del historiador y el conservador) en aras del desarrollo de la ciudad	turístico, lo que provoca la no explotación eficiente y eficaz de todos los atractivos turísticos con que cuenta la ciudad, ni de todas las modalidades turísticas que puede ofertar.
<b>OPORTUNIDAD PRINCIPAL</b>	<b>AMENAZA PRINCIPAL</b>
Declaración oficial (2018) como “destino turístico” y la envidiable posición de la ciudad en el corredor turístico más importante del país; Habana – Varadero y la existencia de las oficinas del Conservador e Historiador de la ciudad.	La existencia de ciudades-destino mejor posicionadas y con similares productos ofertados en el mercado competitivo
<b><u>SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL:</u></b>	
Si la ciudad logra suficiente coordinación e integración entre las instituciones, organismos, identidades y actores económicos alrededor de un plan de marketing estratégico actualizado para enfrentar el proceso de su desarrollo como producto turístico y se apoya en las Oficinas del Conservador y del Historiador de la ciudad, podría aprovechar al máximo todos sus atractivos turísticos en función del desarrollo del turismo de ciudad.	
<b>ESTRATEGIAS DAFO</b>	
<b>DISMINUIR DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de marketing turístico para la ciudad</li> <li>• Estudio de factibilidad de sitios Turísticos</li> <li>• Explotación eficiente de todas las potencialidades y atractivos turísticos de la ciudad</li> </ul>	<b>APROVECHAR OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción turística, integral e inteligente, sobre la declaración de la ciudad como “destino turístico”</li> <li>• Aprovechamiento planificado de la envidiable ubicación de la ciudad</li> </ul>
<b>POTENCIAR FORTALEZAS</b> A raíz de la declaración de la ciudad como destino turístico, potenciar las acciones que diferentes organismos e instituciones realizan en función de la gestión turística	<b>NEUTRALIZAR AMENAZAS</b> Asumir la competencia de ciudades destino similares con conciencia y trabajar de manera cooperada en el posicionamiento de la ciudad en el mercado turístico

Una vez realizado el análisis DAFO, el diagnóstico general resultante sobre la ciudad de Matanzas como destino turístico, no resulta favorable, pues los resultados obtenidos no se corresponden con lo esperado desde su declaración (2018) como “destino turístico”, conclusión a la que se llega teniendo en cuenta el análisis de los aspectos principales de la matriz y con la que coincide la delegada de turismo en la provincia, cuando en una de sus intervenciones aseveró, en relación al posicionamiento de la ciudad, que los resultados obtenidos por el más joven destino turístico de la provincia, “no es el deseado ni el esperado a partir de las gestiones desarrolladas” por cuanto, la ciudad de Matanzas no ha aprovechado aún todo su potencial para la actividad turística, ni es satisfactoria la cantidad de visitantes que arriban a ella.

En este sentido, se destacan las siguientes consideraciones como fundamentos para posibles decisiones gubernamentales en la ciudad en aras de potenciar su condición de “destino turístico”:

- Posicionar la ciudad como nuevo y joven producto turístico a partir de la singularidad y el valor diferencial sus recursos patrimoniales, naturales e históricos, que permiten generar una oferta variada de modalidades turísticas, con una cultural auténtica para satisfacer los intereses buscados por el público objetivo, a saber: - conocer cosas diferentes que contribuyan a su enriquecimiento personal; - disfrutar de las tradiciones de los habitantes de la región; - visitar lugares históricos, monumentos y museos; disfrutar de la naturaleza, sus paisajes, flora, fauna, entre los de mayor importancia.
- Potenciar la privilegiada ubicación de la ciudad en el corredor Habana – Varadero, destacando, promocionalmente, un producto patrimonial cultural singular y diferente a los que podría encontrar el público objetivo en Ciudad de La Habana, o en las ciudades del centro-sur del país.
- Desarrollar una amplia estrategia de comunicación para hacer llegar a los posibles visitantes y al público objetivo esa singularidad y “matanceridad” auténtica que caracteriza a la ciudad como nuevo producto turístico, a través de una imagen de marca que la identifique y la asocie a Varadero.

### **3.3.3. Decisiones estratégicas de marketing**

Las estrategias de marketing, constituyen acciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos propuestos y generalmente se clasifican en: producto, precio, plaza o distribución, aunque algunos autores incluyen personal y procesos, conformando lo que se conoce como mezcla de marketing (marketing mix),

#### **➤ Formulación de objetivos**

Los objetivos a formular deben estar en correspondencia con la declaración de la ciudad de Matanzas como “destino turístico”, es decir, qué se espera que haga y logre la ciudad en función de esta meta declarativa, es por ello, que, de manera estratégica, el primer objetivo debe estar dirigido a:

- Potenciar los atractivos y recursos turísticos que posee la ciudad en función de convertirla en un destino turístico fuerte y competitivo.

Para ello la ciudad precisa de un conjunto de objetivos estrategias de marketing encaminadas a lograr que la misma sea percibida en el mercado de manera diferenciada, de tal forma que su oferta como producto sea vista como “única y exclusiva”

De ahí que se presenten como objetivos de marketing, los siguientes:

- ✚ Posicionar a la ciudad de Matanzas como “Destino turístico” (producto) en el mercado turístico nacional e internacional.
- ✚ Orientar a la ciudad a enfocarse en los detalles que hacen la diferencia en su oferta turística.
- ✚ Potenciar las “ventajas competitivas” de la ciudad e Matanzas en el mercado turístico como forma de establecer la diferencia del destino

#### **➤ Elaboración y Selección de estrategias de marketing**

Después de determinar los Objetivos de marketing, se trazaron las estrategias específicas para lograr su consecución, es decir las direcciones fundamentales, decisivas, claves para pasar de la situación actual en que se encuentra la ciudad a la deseada en un futuro no lejano.

Las estrategias de marketing, constituyen acciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos propuestos y generalmente se clasifican en: producto, precio, plaza o

distribución, aunque algunos autores incluyen personal y procesos, conformando lo que se conoce como mezcla de marketing (marketing mix),

Para alcanzar estos objetivos, se proponen las siguientes estrategias referidas a las principales variables de decisión de marketing:

#### **A- Estrategia de producto:**

Producto: Es el bien o servicio que una empresa vende a los consumidores, generalmente para que puedan satisfacer sus necesidades o deseos (Komiya, 2019).

A pesar del crecimiento de la llegada de turistas al destino Cuba, su afluencia a la ciudad de Matanzas no ha crecido en estos años al ritmo que se esperaba aunque como “destino turístico”, la misma cuenta con enorme potencial de atractivos capaz de motivar e interesar a un amplio público a visitarla, lo que demuestra que los productos y servicios que se ofertan o no satisfacen sus necesidades y expectativas, o no han sido debidamente promocionados, o no se ha trabajado en la determinación de sus características diferenciales.

Precisamente por ello, dadas por las singularidades de los recursos patrimoniales con que cuenta Matanzas, se precisa trabajar en la identificación de una marca que la identifique y asocie a Varadero, con el objetivo de aprovechar el poder de identificación que ésta ya posee entre el público nacional. Por otro lado, será necesario potenciar la imagen de la columna del Puente “La Concordia” sobre el río Yumurí, como símbolo de la ciudad de Matanzas, y promocionarla hacia los principales mercados emisores a los que pertenece el

público objetivo, a partir de su divulgación entre las Agencias y Tour Operadores que los atienden

Entre las estrategias a desarrollar en esta dirección, se encuentran:

- 1- Apoyarse en los conceptos del marketing turístico y su metodología para el diseño y conformación del producto turístico
- 2- Potenciar las diferencias competitivas de la ciudad, su originalidad, la especificidad de su oferta.
- 3- Actualizar el inventario de recursos y atractivos turísticos de la ciudad como destino sistemáticamente
- 4- Atención permanente a la formación y superación de los trabajadores (estatales o no), que están en contacto directo con los clientes
- 5- Diseñar actividades que garanticen la conservación del patrimonio histórico-cultural, el medioambiente y la cultura autóctona de la ciudad
- 6- Vincular a los artistas plásticos del territorio a los lugares de alojamiento de los clientes
- 7- Consolidar a través de los productos del destino la identidad cultural de la ciudad patrimonial creando así un sello único, propio y exclusivo que la distingue.
- 8- Aprovechar las potencialidades de la cultura autóctona para satisfacer las necesidades del cliente

#### **B- Estrategia de precio**

Precio: “Es el valor monetario que se le asigna a un producto o servicio al momento de venderlo a los consumidores y, por tanto, el valor monetario que los consumidores deben pagar a cambio de obtener dicho producto o servicio” (Komiya, 2019).

En este sentido se precisa la necesario de prestar atención a la fijación de los precios de los productos/servicios turísticos, para evitar que no existan insatisfacciones a causa de los mismos por parte de los clientes al recibir el

producto y velar por una adecuada correspondencia entre la calidad de los productos ofertados y sus precios atendiendo a las tendencias del mercado internacional con productos similares.

Entre las estrategias a desarrollar en esta dirección, se encuentran:

- 1- Lograr que el precio de los productos esté en correspondencia con su calidad.
- 2- Realizar comparaciones de los precios de los productos del destino con productos similares en destinos competidores de manera sistemática
- 3- Brindar servicios que estén acordes a las exigencias de los clientes y al tipo de servicio que se promete ofrecer
- 4- Estudiar la relación calidad-precio de los destinos competidores
- 5- Revisar frecuentemente los precios de los productos del destino, y realizar cambios oportunos cuando sea necesario
- 6- Implementar políticas de precios que permitan proporcionar un precio menor al de la competencia,
- 7- Precios por temporadas

### **C- Estrategia de plaza o distribución**

Plaza: "Hace referencia al conjunto de actividades que permiten distribuir el producto de una empresa hacia los puntos de ventas en donde estará a disposición o será vendido a los consumidores" (Komiya, 2019).

Son importante definir las estrategias de distribución pues facilitarán poner el producto del destino a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, o sea, incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a los servicios del destino, facilitando de alguna forma su reserva por adelantado.

Entre las estrategias a desarrollar en esta dirección, se encuentran:

- 1- Mantener y fortalecer las relaciones que ya existen entre los agentes de turismo del destino y los principales tour-operadores
- 2- Seleccionar adecuadamente el canal de distribución por la importancia y funciones que tienen los distribuidores para el destino turístico
- 3- Aprovechar grandes eventos turísticos como ferias y convenciones para la presentación del producto ofertado.
- 4- Vender el destino utilizando nuevas formas de distribución que han aparecido, como Internet, información multimedia, correo electrónico, reservas on-line.
- 5- Lograr que la estrategia de distribución que se diseñe sea coherente y que responda a las necesidades del segmento de mercado definido.

### **D- Estrategia de promoción**

Promoción: "Conjunto de actividades que permiten comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso" (Komiya, 2019).

La estrategia de comunicación tendrá como centro del mensaje a emitir a la marca elegida y estará dirigida, por un lado, a sensibilizar a los turistas del mercado meta seleccionado con la existencia de la ciudad de Matanzas, y con los beneficios que el producto concebido les puede brindar; y por otro, a familiarizar y motivar a la intermediación turística (en especial a la fuerza de venta: representantes de Agencias que mueven el público objetivo, y promotores de venta), con los atractivos que posee el destino a través de la elaboración

de plegables que comuniquen con exactitud los atractivos de la ciudad de Matanzas, se ubicarán en el aeropuerto y en los mostradores de ventas en los hoteles); guías turísticas de la ciudad que muestren imágenes de los lugares más significativos, el uso de vídeos, spot, páginas web, y todas las vías y medios posibles que contribuyan a promocionar la ciudad como destino atractivo y único.

Entre las estrategias a desarrollar en esta dirección, se encuentran:

- 1- Tener en cuenta todas las variables posibles: publicidad, promoción, comunicación, relaciones públicas, gestión personal, mercadotecnia directa, uso de las nuevas tecnologías.
- 2- Diseñar nuevas campañas publicitarias utilizando para este mercado los medios de comunicación de masas.
- 3- Realizar investigaciones de mercado del público objetivo y de clientes potenciales y según los resultados elegir el medio publicitario más apropiado, así como el contenido y diseño del mensaje
- 4- Diseñar e implementar sitios Web que promocionen el destino.
- 5- Mantener el medio publicitario más conveniente de acuerdo a las ofertas del destino.
- 6- Comprobar con frecuencia el impacto que tiene el medio publicitario
- 7- Lograr la cooperación y el intercambio de información entre empresas del destino y empresas de los destinos competidores.
- 8- Brindar al cliente una información fiable, suficiente, detallada y actualizada de las ofertas del destino.

### **E- Estrategia de procesos**

Procesos: Son todas las actividades que de manera interrelacionada, secuencial y lógica se deben realizar para la consecución de un fin, todas las actividades establecidas en un determinado protocolo que cual se orientan y determinan lo que realmente se debe hacer, las que realmente son muy necesarias para llegar a un nivel de estandarización y poder tener una buena atención al cliente, es decir encantar y entregar la mejor experiencia al cliente.

Entre las estrategias a desarrollar en esta dirección, se encuentran:

- 1- Garantizar el cumplimiento de los protocolos establecidos en cada dirección de trabajo.
- 2- Garantizar que cada empleado e implicado en la actividad turística de la ciudad conozca su “deber ser”, sus obligaciones para su gestión y la correcta y adecuada manera de comportamiento en su relación con el turista.

### **F- Estrategia de personas**

Personas: En el sector turístico, el personal de trabajo es lo primordial para afianzar la imagen y el servicio de calidad y así satisfacer al cliente en todo momento, para ello se debe educar y preparar a las personas que manejarán dichas responsabilidades, que estarán en contacto directo con los visitantes

Entre las estrategias a desarrollar en esta dirección, se encuentran:

- 1- Garantizar la preparación, formación y superación profesional y ética del personal encargado de atender directamente a los visitantes (turistas)
- 2- Crear un ambiente de cooperación y colaboración entre empleado-empleador
- 3- Trabajar en la preparación de los directivos y su gestión

- 4- Garantizar un clima ético, comprometido, humano y profesional en todos los involucrados con el desarrollo del producto turístico ciudad Matanzas.
- 5- Desarrollar las competencias profesionales y transversales necesarias y adecuadas que exige la actividad turística en todo el personal involucrado en la actividad.

Por último, se precisa incluir otra estrategia, que, aunque fuera de las llamadas “P” es necesaria e imprescindible en el caso del cumplimiento de los objetivos trazados para Matanzas como destino turístico:

- ✚ **Estrategia de “Diferenciación”**: Que se basa en dotar al destino “Matanzas”, de características diferenciadoras que le permitan sobresalir en la competencia, con el fin de ser considerado único por los atributos percibidos por los clientes

En el caso específico que nos ocupa, esta estrategia consistirá en potenciar la diferenciación del destino en atención a sus atributos y atractivos turísticos, así como en su estratégica ubicación en el corredor habana – varadero, principal corredor turístico del país.

Entre las estrategias a desarrollar en esta dirección, se encuentran:

- 1- Potenciar los atractivos turísticos e la ciudad basados en peculiar arquitectura
- 2- Promocionar la ciudad en base a sus puentes
- 3- Potenciar los atractivos naturales, paisajísticos y arqueológicos de la ciudad
- 4- Basar la promoción y publicidad de la ciudad en sus atributos culturales e históricos
- 5- Gestionar la posición privilegiada de la ciudad como destino e tránsito entre Habana y Varadero
- 6- Trabajar en la promoción de la ciudad como destino complementario al turismo de sol y playa de Varadero ofertando nuevas modalidades turísticas (turismo cultural, de naturaleza, senderismo, de salud, de eventos, etc.)

### **3.3.4. Decisiones operativas de marketing**

Se refiere al conjunto de actividades y tareas que de forma operativa se deben cumplimentar para la realización, en la práctica, del plan de marketing elaborado y que se expresan en los llamados “planes de acción”. Se trata de decidir las acciones o actividades que concretan la estrategia de marketing, constituye la fase más dinámica del plan de marketing

#### **➤ Plan de acción**

Después de plantear los Objetivos y las Estrategias de marketing se elaboran las Acciones contentivas en el Plan de acción, donde se puntualizan las actividades o tareas a ejecutar, indicadores de medida, responsables y fechas de cumplimiento en cada una de ellas, partiendo de los Objetivos planteados (Anexo No 12), pues toda estrategia, para ser efectiva, debe traducirse en acciones concretas a realizar en los plazos previstos.

La naturaleza de los planes de marketing dependerá de las estrategias que deban materializar. Así, el criterio según el cual se elegirá un plan de acción u otro será el de la coherencia con todo lo establecido en las fases anteriores.

En el caso de lo analizado sobre Matanzas como destino turístico, se pudiera pensar en los siguientes planes de acción:

Para la variable “producto”:

- ✓ Ampliación, modificación, eliminación, perfeccionamiento o inclusión de algún producto (acciones dirigidas a la posibilidad de modificar algún producto existente, perfeccionarlo, eliminarlo o lanzar otros nuevos)
- ✓ Crear o rediseñar marcas o imágenes
- ✓ Racionalización de productos

Para la variable “precio”:

- ✓ Posibilidad de modificación de tarifas de precios
- ✓ Posibilidad de modificación de las condiciones y términos de ventas del producto.
- ✓ Posibilidad de descuentos
- ✓ Relación precios – calidad del producto ofertado

Para la variable “distribución o plaza”:

- ✓ Posibilidad de modificar o cambiar el canal de distribución
- ✓ Relaciones diferenciadas con los tour-operadores

Para la variable “Comunicación”:

- ✓ Posibilidad de utilizar diferentes variantes de publicidad y promoción
- ✓ Utilización de la promoción “cara a cara”
- ✓ Introducción de las nuevas tecnologías de la comunicación
- ✓ Creación de páginas web y otros mecanismos on-line
- ✓ Perfeccionamiento de las relaciones públicas

Para la variable “Procesos”:

- ✓ Perfeccionamiento, modificación o actualización de los protocolos establecidos
- ✓ Relación calidad e innovación de sus procesos.

Para la variable “Personas”:

- ✓ Perfeccionamiento de las relaciones interpersonales en la gestión
- ✓ Preparación y superación del personal involucrado en la actividad
- ✓ Desarrollo de las competencias profesionales y personales necesarias para la gestión del personal involucrado

Para la estrategia de Diferenciación:

- ✓ Desarrollar los atractivos turísticos de la ciudad como productos turísticos
- ✓ Desarrollar los sitios de interés cultural e históricos de la ciudad como productos turísticos
- ✓ Desarrollar los atractivos naturales de la ciudad como productos turísticos

### **3.3.5. Presupuesto**

Es utilizado como herramienta de planificación que expresa, en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos. El presupuesto que se le asigna al plan de marketing es importante por cuanto permite definir y determinar qué tipo de plan se debe realizar pues el mismo implica, además de tiempo, recursos materiales y humanos. para que pueda ser elaborado con calidad.

El presupuesto que la directiva territorial le asigne al plan de marketing es realmente importante para poder definir y determinar qué tipo de plan se debe y puede realizar, pues el mismo implica tiempo y recursos materiales y humanos

### **3.3.6. Control**

El control del plan de marketing es un elemento básico para su éxito pues sin los mecanismos adecuados de control es imposible tener la certeza de si se logran o no los



objetivos planteados, no se podrán detectar las desviaciones e incumplimientos y resulta imposible entonces poder aplicar los planes correctivos a tiempo

El sistema de control del plan estratégico se establece a partir de tres momentos: Implantación, Seguimiento y Evaluación Final

La fase de Implantación se debe concebir como el proceso de articulación del plan de marketing turístico diseñado con todo el sistema, cuyos pasos necesarios son:

- Comunicación y explicación a todos los implicados.
- Aprobación por el Consejo de administración del territorio
- . Establecimiento de un presupuesto que apoye el Plan de marketing
- . Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativos y de control que apoyen el Plan.
- Diseño de sistemas de incentivos que estén estrechamente relacionados con los Objetivos aprobados.
- Ejercicio de un liderazgo.

La fase de Seguimiento es el proceso de control sistemático sobre la ejecución hasta el cumplimiento que implica:

- Análisis de los elementos que se han resistido al cambio.
- Análisis de los estilos vigentes en el proceso.
- Análisis de la operatividad y fuerza del grupo. Al menos en dos momentos al año
- Evaluar las decisiones y sus causas.
- Evaluar el cumplimiento del plan de marketing
- Actualizar los objetivos si: existen cambios internos; hay deficiencias en su proceso de fijación; hay errores en la asignación de recursos.

La fase de Evaluación Final de los resultados se concibe y precisa lo siguiente:

- ✓ Comparar la Misión y la Visión con los resultados obtenidos (desviaciones y causas).
- ✓ Comparar los escenarios previstos con el escenario actual (desviaciones y causas).
- ✓ Analizar las decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo, así como actuaciones inadecuadas.
- ✓ Realizar una apreciación global del Plan de marketing según cumplimiento de los objetivos:

1. Si existen resultados excelentes: se satisfacen los objetivos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.

2. Si existen resultados satisfactorios: se satisfacen en tiempo y forma los Objetivos.

3. Si existen resultados no satisfactorios: no se satisfacen plenamente los Objetivos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

Para la retroalimentación del proceso se formará una comisión presidida por un miembro de la directiva territorial y un grupo de especialistas que se encargue de revisar los resultados del plan de marketing turístico elaborado, atendiendo a los indicadores anteriores.

Para los objetivos, los responsables definidos explicarán los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento:

- Se realizará una revisión periódica sobre los mismos.

- Se deben elaborar planes emergentes para prever los cambios del entorno.
- Semestralmente se evaluará la estrategia en el Consejo de Administración.

Por último, un buen control implica la elaboración de un plan correctivo, es decir, la previsión de acciones que permitan, a tiempo, corregir cualquier desviación y encauzar nuevamente el rumbo de las estrategias trazadas en base a sus objetivos.

En sentido general, este proceso puede perfeccionarse más, determinando los indicadores de eficiencia y eficacia que permitirán enriquecer el proceso de gestión del control.

### **3.4. Conclusiones parciales**

El desarrollo del tercer capítulo de esta tesis permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. La implementación parcial del procedimiento propuesto para elaborar el plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión turística de los directivos territoriales.
2. Se demostró con su aplicación y consecuente validación a través de su implementación parcial, su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia en la investigación y que el mismo se corresponde con las tendencias modernas de gestión turística, evidenciándose así su actualidad teórico-práctica.

## **CONCLUSIONES**

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

1. La elaboración del marco teórico y referencial de la investigación, permitió esclarecer, actualizar y profundizar en el conocimiento sobre aspectos medulares y necesarios para su desarrollo, tales como: el marketing de ciudad, los planes de marketing y su estructura, los diversos procedimientos existentes para su elaboración, la ciudad de Matanzas como producto turístico, sus atributos y competidores fundamentales, todo lo cual permitió determinar los criterios que justifican la necesidad de diseñar un nuevo procedimiento para elaborar un plan de marketing turístico con las especificidades detalladas.
2. En la literatura consultada se encontraron diversas metodologías, criterios y procedimientos para la elaboración del plan de marketing turístico, que permiten corroborar la existencia de una base teórico-conceptual-metodológica sobre el tema que actúa como precedente necesario a tener en cuenta para el diseño de un nuevo procedimiento; sin embargo, los procedimientos analizados resultan insuficientes al estar direccionados, casi en su totalidad, a gestiones de marketing de empresas y procesos productivos, referidos todos a contextos diferentes a los que se pretende dirigir el plan de marketing a diseñar.
3. Entre las 46 propuestas de procedimientos y estructuración de planes de marketing analizados, ninguna se relacionaba de manera directa con el desarrollo de ciudades como destino turístico, por lo que fue necesario generar un proceso de análisis creativo a partir de la búsqueda de elementos positivos-comunes y su correspondiente adaptación a las nuevas exigencias específicas y la aportación de nuevos elementos para llegar a la propuesta de diseño de procedimiento presentada como resultado principal de la investigación.
4. El diseño de procedimiento propuesto en su carácter de instrumental metodológico hace factible su aplicación racional en la elaboración de un plan de marketing turístico de la ciudad de Matanzas, relativos al logro de su posicionamiento deseado como destino en el mercado, a partir de su pertinencia, rigurosidad, consistencia lógica, flexibilidad, sentido crítico, viabilidad, comunicatividad y científicidad como características contentivas
5. La utilización del diseño de procedimiento propuesto permitirá la elaboración de un plan de marketing completo y riguroso que servirá a las autoridades decisoras de la ciudad para diagnosticar, evaluar, tomar decisiones estratégicas pertinentes, establecer planes de acción adecuados, utilizar de manera racional los recursos humanos y financieros disponibles y proyectar planes de control y contingencia necesarios que encaminen toda su gestión hacia el logro de los objetivos y metas establecidos por la ciudad como destino turístico privilegiado, único y exclusivo.
6. El diseño de procedimiento propuesto para la elaboración de un plan de marketing turístico para la ciudad de Matanzas, una vez validado, a partir del criterio de expertos e implementación parcial, cumple con su viabilidad y pertinencia para su futura aplicación en la ciudad de Matanzas y permitió comprobar el valor metodológico del mismo, adecuado a las particularidades de la ciudad destino Matanzas.



## **RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones derivadas de la presente investigación se proponen:

1. Presentar al Consejo de administración del gobierno en la ciudad, los resultados de la presente tesis de diploma para su posible socialización y puesta en práctica como parte constitutiva de la Planeación Estratégica de la ciudad, propuesta extensiva a las Oficinas del Conservador de la ciudad e Historiador de la ciudad, la Delegación del CITMA en la provincia y a la Delegación Territorial de Turismo.
2. Utilizar los resultados obtenidos como material de consulta para estudios posteriores que permitan facilitar la continuidad y seguimiento a la investigación
3. Comunicar los resultados obtenidos durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos, publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales y actividades de capacitación sobre esta temática a modo de socialización y generalización de los mismos
4. Emplear el procedimiento propuesto para elaboración de planes de marketing, como material de estudio en las asignaturas que correspondan en la Licenciatura de Turismo en la Universidad de Matanzas, así como en la enseñanza postgraduada, contribuyendo con ello al desarrollo de una base de datos bibliográfica específica de las disciplinas afines.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Acerenza, M. A (1984). Administración del turismo Editorial Trillas. México.
2. Acerenza, M. A., (2004) Marketing Hotelero. Editorial Trillas, México.
3. Águila, L. C. (2017). Rutas turísticas de la ciudad de Matanzas para el mercado británico. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/3o9VXBZ>
4. Alfaro, T., (1998) El Marketing como arma competitiva. Como asignar prioridades a los recursos comerciales. Editorial McGraw-Hill /Interamericana de España, España.
5. Alonso Coto, Manuel, (2008). El plan de marketing digital: Blended marketing como integración de acciones on y off line. Madrid. Prentice-Hall Ansoff, H.I. (1993) Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I
6. Amigo Pérez, Jessica de la Caridad (2017). La percepción de valor de una ciudad como destino turístico por el mercado internacional. Caso ciudad de Matanzas. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, Cuba
7. Andrés García Azcanio. (2007). "Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia". Tesis para optar por el Título de Master en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios. Matanzas, 2007
8. Ansoff, R.P. Declerk, Hages. México: Editora Trillas. 5. Asensio, P. (2008): "Marketing municipal", Ed. Diaz de Santos, Madrid
9. Aranda, M, (2017). Metodología para el diseño de productos turísticos como alternativa de desarrollo local. Municipio Martí. Tesis de maestría en Gestión Turística. CETUM. Universidad de Matanzas
10. Asociación Americana de Marketing, (2004) Tomado de Gallego, J.F,
11. Ayala, C.H. (2001) Medio siglo de Transformaciones del turismo en Cuba. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas.
12. Barrera, S. (2005): La importancia económica y social del turismo urbano para los destinos turísticos. Ponencia presentada en Forum de turismo del estado de Nuevo León. México
13. Bigné, J. E.; Font, X.; y Andreu, L., (2000) Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo. Madrid, Esic Editorial.
14. Boullón, R., (1998). Marketing Turístico, una perspectiva desde la planificación. Ediciones Machi, Buenos Aires. Pág. 250.
15. Caballero del Busto, A y R, Pons., (2004) Posicionamiento Estratégico de Productos turísticos. Disponible en: [www.monografia.com](http://www.monografia.com). [Accesado el 26 de noviembre del 2009]
16. Cárdenas, Jesús. (2021). Plan de Marketing: cómo hacer todas las etapas de tu planificación y obtener resultados reales para tu marca. Sep. 24, 2021
17. Castro, I. J.L. Metodología de Plan de Marketing

18. Cervera, A. (2001): "La gestión del marketing en las administraciones publicas locales", Revista Dirección y Organización, núm. 206, febrero.
19. Cerveró, J.; Iglesias, O.; y O. Villacampa., (2002) Marketing turístico. Ediciones Octaedro, S.L. España.
20. Colectivo autores (2020). Turismo en Matanzas. Sitios de Interés en Matanzas. Sitio web Matanceros, Portal de la Atenas de Cuba,
21. Colectivo autores. (2018). Lo que dicen los viajeros. Matanzas, Cuba, contribuciones.
22. Cordero Alberto, Jorge Jesús (2012). Puentes centenarios de la ciudad de Matanzas transformados en un recurso turístico. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, Cuba
23. Córdoba, J. L y Torres, J.M. (1987). Teoría y Aplicaciones del Marketing". Cruz Roche, I. (2005) Fundamentos de Marketing, Editorial Félix Varela, La Habana.
24. Cruz, Y. (2013). Propuesta de niveles de competidores teniendo en cuenta para ello una perspectiva teórica que sustente dicha elección (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas
25. Cuellar, L.E. (2014). Determinación de la competencia de la ciudad de Matanzas (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas.
26. Dann, J. (2000): Marketing Turístico. Universidad de La Habana, Cuba
27. Elizagarate, V. (2003). Marketing de ciudades. Madrid. Esic. Pirámide
28. Decreto Ley No. 281/ 2007, Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, art.652.
29. Delamo Vilda, René Valentín. (2007). Análisis de la Línea de Productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). Universidad de Matanzas, Matanzas
30. Díaz Oliva, Nayarís (2022). CUBA. Ciudad de Matanzas. Guía Turística. Oficina Historiador ciudad de Matanzas.
31. Díaz Rivas Ailyn. (2014). La superación de los guías de turismo, sobre la base del estudio de las localidades. CD de Monografías 2014, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos
32. Elizagarate, V. (1996). «Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización». Revista de Dirección y Administración de Empresas 4, pp. 63-71.
33. Elizagarate, V. (2003). Marketing de ciudades. Madrid: Pirámide.
34. Elizágarate, V. (2008): "Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global.", Ed. Pirámide, 2a Ed., Madrid.

35. Escourido Calvo, M. (2017) El marketing de ciudades como una herramienta de gestión pública local: una aplicación al caso de las Pontes de García Rodríguez (a Coruña). Tesis Doctoral.
36. Escourido, M. (2013): "La marca ciudad: la importancia de su valor", Revista ACEF-UDIMA, disponible en <http://acef.cef.es/marca-ciudad.html>
37. Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid (ESEM) (2000) Auditorías de Marketing. Material de apoyo. España.
38. Fajardo, O. (2008). El concepto de posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. Recuperado el 10 de octubre de 2012, de <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
39. Feijoó, José Luis (2012). El planeamiento estratégico en hotelería. Buenos Aires. Ugerman Editor
40. Ferradaz, I. (2002). Estrategia de Cuba para la diversificación de su producto turístico. Revista Bohemia, 3, 18-19.
41. Ferré, J.M., et al., (2008) Enciclopedia de Marketing y Ventas. Segunda edición. España, Editorial Océano / Centrum.
42. Fontanez, D. (2005) Como elaborar un Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica localizado en Web site: <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/118.htm>
43. Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Matanzas, Cuba. Editorial universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. pp. 236 p
44. Friedmann, R. (1995). Marketing regional: un nuevo instrumento para el desarrollo de las regiones. Revista Chilena de Administración Pública, (7), 1-50.
45. Friedmann, R. (2005). Marketing estratégico de ciudades. Revista. Ábaco. Centro de Iniciativas culturales y estudios económicos y sociales (CICEES) 2 Época, No. 44/45. Marketing de ciudades y territorios (2005), pp. 21-27. Consultado 16 de junio 2014.
46. Friedmann, R. (2005). Marketing estratégico y participativo de ciudades. Recuperado el 9 de noviembre de 2012, de <http://www.redinternacional.org.mx>
47. García Pulido, Yadrián Arnaldo, Ismaray Rodríguez Bello, Roberto Argelio Frías Jiménez. (2021). Análisis de la localización de la oferta restaurantera del destino turístico Varadero, Cuba Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, vol. 15, núm. 3, e-2215, 2021 Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
48. García, A. (2009). Matanzas, la Atenas de Cuba. Editorial Ediciones Polymita
49. García, D. y Pancorbo, JC. (2017). Rutas turísticas de la ciudad de Matanzas para el mercado americano. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/3uF5jrD>



50. García, L.M., (2008) "Un mapa para llegar a buen puerto. En busca del plan de marketing perfecto" en MK Marketing + Ventas. Número 232. Febrero 2008
51. Gómez, G (2006): Fundamentos del Nuevo Marketing. Universidad de La Habana.
52. Gómez, P. (2000). «Marketing de ciudades». En Aguirre, M. S. (coord.) (2000). Marketing en sectores específicos. Madrid: Pirámide. pp. 265-300.
53. Gómez, P., Perriáñez, I. (2001). «Turismo urbano: una aproximación a la relación entre el marketing turístico y el marketing de ciudades». XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-francés AEDEM. Gran Canaria. pp. 243-247.
54. Góngora, M. I., (1997) Dossier de Dirección de Marketing. EAEHT.FORMATUR.
55. González Antuña, José Ismael y Yisel Pérez Hernández. (2004). Evaluación y posicionamiento de los productos turísticos de la agencia de viajes receptoras de Varadero, Cuba
56. González Benítez, Didier. (2004). Análisis del Posicionamiento Perceptual del Hotel Super Clubs Breezes Varadero. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas. p. 3, 21, 23.
57. González Ferrer (2011) Desarrollo de Productos Turísticos, Maestría en Gestión Turística, Universidad de Holguín
58. González Romero, Felicia. (2007). Posicionamiento de Productos Turísticos seleccionados en el destino Península de Zapata. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas
59. González, C (2003): La Imagen de los Destinos Turísticos Urbanos. Universidad de La Habana.
60. González, D., & Castillo, A. (2011). Procedimiento para posicionar la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen (Trabajo de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas.
61. González, L. (2015). Estudio de segmentación por beneficios buscados del mercado estadounidense que atiende Havanatur- Celimar. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas
62. González, L. R., Pérez, L., & Fernández, D. (2013). Primicias, hechos significativos y singularidades. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
63. González, Y., (2010). Elaboración del Plan de Marketing en la Agencia de Viajes Cubanacán SA Sucursal Cienfuegos. Tesis de Grado. Santa Clara 2010.
64. Guerra Aguiar, Yunet. (2004). Posicionamiento de Destinos Turísticos de Sol y playa de Cuba. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas.
65. Guerrero, E. (2012). Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas.

66. Hernández, A.; Díaz, I., y Barreiro, L., (2004) "Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos" en Folletos Gerenciales. Año 8, número 11. Noviembre, 2004
67. Hernández, Olmo, y García (2000) El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborarlo paso a paso. Segunda edición. Ediciones gestiones, España.
68. Hernández, Y., (2010) Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara. febrero 2010. CETUR
69. Kavartzis, M. (2004). "From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing citybrands". Place Branding, vol.1, n.1,
70. Komiya, Arturo. (2009). Crece Negocios. De <http://www.crecenegocios.com/estrategias-de-precios/>
71. Kotler, P y Lane, K (2006). Dirección de marketing. Ed: Madrid: Pearson Prentice Hall
72. Kotler, P. (1997). Dirección de Marketing, Análisis, Planeación, Dirección y Control. Dos Tomos. Prentice Hall Inc. España.
73. Kotler, P. y col. (2006.) Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Tres Tomos. Prentice Hall Inc. España. Reproducido por Editorial Félix Varela. La Habana.
74. Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. Journal of Marketing, 35(3), 3-12 81
75. Kotler, P., (2003). Fundamentos de Marketing, 6ª edición, Pearson Educación de México, S.A.
76. Kotler, P., (2005) Marketing de Resultados. Disponible en <http://www.daemonquest.com/Marketingderesultados/Kotler2005>, [Accesado en 2021].
77. Kotler, P., Haider, D.H., Rein, I. (1994). Mercadotecnia de localidades. Cómo atraer inversiones, industria y turismo a ciudades, regiones, estados y países. México: Diana.
78. Kotler, P., Levy, S. (1969). «Broadening the Concept of Marketing». Journal of Marketing 33, pp. 10-15.
79. Kotler, P., Zaltman, G. (1971). «Social Marketing: An Approach to Planned Social Change». Journal of Marketing 35, pp. 3-12.
80. Kotler, P; Bowen, J., y Makens, J., (2004) Marketing para Turismo. Madrid Prentice Hall. p- 490.
81. Lablanca, Mònica. (2014). La ciudad como producto. Aproximación a las estrategias de marketing del sector empresarial aplicadas en la gestión de la ciudad. La marca ciudad. El modelo de construcción de la marca ciudad en Sant Cugat. Trabajo Final de Máster: Facultat de Ciències de la comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona, junio
82. Lambin, J. J. (1995). Marketing estratégico. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.

83. Landeta, J. (1999): "El método Delphi", Ed. Ariel, Barcelona.
84. León López, Yuri. (2006). Procedimiento para el análisis del Producto Turístico Opcionales de la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas
85. Lima, A. (2009). Estudio de la Imagen Urbana actual de la ciudad Matanzas (Tesis de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas.
86. Llopiz Ávila, Eulalia. (2007). Estudio Comparativo del Posicionamiento del Hotel Riu Las Morlas. Diplomado Especializado Gestión de Empresas Turísticas
87. López, M. (2018). Evaluación de la calidad percibida en la hotelería. Caso de estudio: Hotel Allegro Palma Real. (Tesis de maestría). Universidad de Matanzas, Cuba.
88. López, M., Rodríguez, Y. y Pons, R. C. (2020). Calidad percibida en hoteles de ciudad: un instrumento para su evaluación. Revista Cooperativismo y desarrollo, 8(3), 552-568. <https://bit.ly/3tBsG49>
89. Machado, E.L. (2011). Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba. (Tesis doctoral). Universidad Central de Las Villas, Cuba. <https://bit.ly/33Hd709> <https://bit.ly/3vZFymh>
90. Mackensen. R y W. Eckert (1970). Zur Messung der Attraktivitat von Grosstadten, en Analysen und Prognosen, septiembre de 1970, p: 10-14
91. Marrero, C. M. (2007) Conferencia del Ministro de Turismo, sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba. FITCUBA 2007.
92. Martínez, C. C., (2001) La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Estratégica, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
93. Martínez, C. C., et al. (2009) Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Informe final de investigación terminada
94. McCarthy, E. Jerome y Perreault, William D. (2002) Marketing: un enfoque global, (México); McGraw-Hill. (13ª ed.)
95. Medina, N y Salinas, E. (2009). Los productos turísticos, pilares de la comercialización. Dos ejemplos del centro histórico de la Habana, Cuba. Universidad de La Habana, Cuba
96. Mercier Cabrera, Edelburgo. (2001). Posicionamiento de la Modalidad Todo Incluido en Hoteles Cubanacán Varadero. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas.
97. Milio, I., (2004) Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales. España, Editorial Thomson Paraninfo.
98. Miñarro, Marta. (2020). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. Publicado 14 de mayo, 2020. <https://www.inboundcycle.com/contacto>

99. Montiel Luis. (2007). Plan de marketing. [En línea] Disponible en: <http://www.monografías.com/canales5/mist/marcheco.htm> [Consultado: 12 de abril de 2008].
100. Morell, R. y Hernández, D. (1999). Plan de Marketing para la comercialización de la cartera de Rumbos, S.A. Documento Final de Servicio Ejecutado. Las Tunas.
101. Muñiz M., Cervantes B. (2010). Marketing de ciudades y place branding. Pecvna, Monográfico (2010) pp 123-149.
102. Muñiz, N. (2009): "Marketing de ciudades; casos exitosos en el mundo de transformación y promoción urbana", en Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (coords.) (2009): "Casos de marketing estratégico en las organizaciones", Ed. ESIC, Madrid.
103. Muñiz, R., (2008) Marketing en el siglo XXI. Segunda edición. Editorial Centro de Estudios Financieros. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/>.
104. Muñoz Oñate Fernando (1997): Marketing Turístico, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A,
105. Néstor Lázaro Moreno Delgado. (2019). Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales. Contexto Varadero – Matanzas. Tesis Dr.C. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía. Universidad Matanzas
106. Nijs, D., (1998). Instituto de Turismo y Transporte de Holanda. Material de Estudio
107. Olins, W. (2004). Las marcas según Wally Olins. Turner Publicaciones, S.L.
108. OMT (2005): El turismo urbano y la cultura: la experiencia europea, Madrid,
109. Ortuño, M. (1999): Turismo Urbano en el Mediterráneo; Ponencia sobre Sistema Mediterráneo de Ciudades; Escuela de Verano; Universidad de Girona. España.
110. Pamerlee, D. (1997). Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing; Ediciones Granica S.A.; Buenos aires
111. Pancorbo, J. A. (1999). Desarrollo de indicadores urbanos para la gestión de marketing de ciudad (Tesis doctoral). Universidad de León, España.
112. Pancorbo, J. A., Anguiano, R., & Rodríguez, Y. (2016). La marca ciudad como ventaja competitiva para la internacionalización de las ciudades iberoamericanas. Estudio de las ciudades de La Concordia (Ecuador) y Ciudad Obregón (Estado de Sonora, México). Recuperado el 5 de agosto de 2016, de <http://www.clait.com/articulos.htm>
113. Peñate Suárez, Y (2017). Alianzas estratégicas entre el sector público y privado en pos del desarrollo turístico local. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Cuba.
114. Pérez Coto, Lisandra (2019). Matanzas: Los retos de un destino turístico, Periódico Girón, 19 agosto, 2019.

115. Pérez García, (2016). Enfoque ecosistémico en la playa de Varadero: valoración económica a través del análisis costo-beneficio. Tesis diploma.
116. Pérez La Paz, L (2018). Impacto del trabajo por cuenta propia en el destino turístico Varadero. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Cuba.
117. Pérez Marcheco, A (2019). Impacto ambiental del Trabajo por Cuenta Propia en el turismo y la comunidad. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Cuba.
118. Pérez Martín, M., (2009). Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel Encanto del Rijo 2009-2010. Tesis de grado. Santa Clara 2009
119. Pérez Montalvo, Yosnai J. (2003). Evaluación de la calidad y Análisis del Comportamiento del Consumidor en el Destino Turístico de Sol y Playa Varadero. Tesis (en opción al Título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas
120. Pino, L.J. (2015). Estudio de segmentación por beneficios buscados del mercado británico que visita Varadero. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/3faLd2a>
121. Pons García, Roberto Carmelo; Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. (2004). Imagen de destinos turísticos: el caso de Cuba desde el mercado emisor español. Revista de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Matanzas. Retos Turísticos. Vol.3. p.18
122. Porter, M. (1995) Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2 tomos. Ediciones MES.
123. Porter, M. E. (1997) Estrategias Competitivas / M. E. Porter. México: Editora Continental S.A.
124. Puig, A. (2006). Los nuevos negocios turísticos. Argentina: Editorial Valletta.
- Pujol Bengoechea, B (2002). Dirección de marketing y ventas. Cultural de ediciones, S.A, Madrid, España.
125. Quintana Hernández, Ayleen. (2005). Diseño de un sistema de control a los procesos claves de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas
126. Quiroga Orizondo. Alexander (2013). Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en las agencias de viajes receptivas minoristas del destino villa clara. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Santa Clara,
127. Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Tesis para obtener el grado de Doctor of Science in Technology. Helsinki: Helsinki University of Technology. Recuperado el 14 de setiembre de 2020 de <<http://lib.tkk.fi/Diss/2003>>

128. Recondo, R.F. (2009) Matanzas, atractivos para un turismo cultural en el centro histórico. Revista de Arquitectura e Ingeniería, 3 (1), 1-5. <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193915041005.pdf>
129. Rivero, M. (2000) Material Docente de Apoyo al Postgrado de Marketing, Universidad de la Habana
130. Rodríguez Delgado, Lisdiel (2020). Estrategias de mejoramiento del posicionamiento online a través de la gestión de comunidades virtuales. caso hotel "Iberostar Playa Alameda. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas
131. Rodríguez Fariñas, R. (2006). Monografía. Desarrollo de Productos Turísticos. La Habana. Cuba
132. Rodríguez Veiguela Yanlis, Jency Tanda Díaz, Manuel Marrero Marrero. Roberto Carmelo Pons García. (2006). Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen
133. Rodríguez Veiguela. Yanlis, Dayana García Almaguer, Roberto Carmelo Pons, Jency Tanda Díaz, José Armando Pancorbo Sandoval. (2021). Diseño de una ruta turística para el destino Matanzas, que contribuya al desarrollo del turismo urbano. En Revista San Gregorio, 2021
134. Rodríguez, M., (2009) Aplicación del Procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en la Agencia de Viajes Sucursal Centro. Trabajo de Diploma. UCLV Santa Clara.
135. Rodríguez, Y. (2011). Valoración de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad (Tesis de maestría). Universidad de Matanzas, Matanzas.
136. Rodríguez, Y. (2016). Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: caso ciudad de Matanzas. (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/2RlvzDc>
137. Rodríguez, Y. V., Sandoval, J.A., Díaz, J. T., García, R. C. y Ricardo, S. E. (2019). A gestão do posicionamento analítico da cidade como ferramenta do marketing urbano: o caso da cidade de Matanzas, Cuba. URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana, (11 ©, 1-17).
138. Sainz de Vicuña, J.M., (2000). El Plan de Marketing en la práctica. Edit. ESCIC; Madrid, 1995.
139. Salas, G., (2009) Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel "Los Caneyes" 2010. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
140. San Martín, D. (2013). Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/2RFaSrD>

141. Santesmases, M., (1996): Términos de Marketing. Diccionario –Base de Datos, Pirámide, Madrid, 1996
142. Santesmases, M., (1999) Marketing: Conceptos y Estrategias. Ediciones Pirámide S. A. Madrid. España
153. Santos Blanco, Marta (2019) "Impactos del trabajo por cuenta propia en espacios turísticos de Matanzas, Cuba. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Cuba
154. Sanz de la Tajada, L. A. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Madrid: ESIC Editorial
155. Seisdedos, G. (2004). City marketing: el camino hacia la ciudad emprendedora. Revista de Empresa. Núm. 8 (abril-junio 2004) p 78- 87
156. Seisdedos, G. (2007). Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing all Urban Management. Madrid [etc.]: FT Prentice Hall
157. Serra Cantallops, A. (2003). Marketing Turístico. Ediciones Pirámide. España.
158. Sitio del Gobierno de la República de Cuba (2004). Desarrollo Económico del Turismo. Web site: [www.cubagob.cu/desecho/turismo.htm](http://www.cubagob.cu/desecho/turismo.htm)
159. Stanton, William J. Etzel, Michael J. Walker, Bruce J. (2007). Fundamentos de marketing, (México). Mc Graw Hill. (13ª ed)
160. Tanda, J. (2011). Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso ciudad de Matanzas (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas, Matanzas.
161. Veiguela, Y. R., Sandoval, J. A. P, Díaz, J. T., Carcía, R. C. P. & Ricardo, S. E. L. (2019). La gestión del posicionamiento analítico de ciudad como herramienta del marketing urbano. Caso ciudad de Matanzas, Cuba. urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana, 11, e20180166.)
162. Vidal, Pablo. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing. universidad laica Eloy Alfaro de Manabí (Uleam) metodología para la elaboración de un plan de marketing online. Article. En 3C Empresa (Edición núm. 26) Vol.5 – N.º 2 mayo – agosto '16, 57 – 72
163. Vílchez Piedra, Jorge A. (2008). Planeamiento estratégico [En línea] Disponible en: [Consultado: 29 de marzo de 2008].
164. Vizcay Razo, Cecilia; Cintero Angulo, Isaac. (2004). Análisis de la eficacia y eficiencia de la Gestión de la Calidad en un destino de sol y playa. Trabajo de Diploma (en opción al Título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas
165. Yáñez G.E. (2004) Dirección Estratégica: Decisiones Estratégicas La Habana: Universidad de la Habana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.239 p

## ANEXOS

### Anexo No 1

#### Breve resumen de la evolución del Marketing

No	Etapas y modelos	Caracterización
1	Etapa: Orientación al producto	A partir del final del siglo XIX, ante las demandas sociales, las empresas de la época dirigen sus esfuerzos a producir grandes cantidades de productos con un nivel óptimo de calidad
2	Etapa: Orientación a las ventas	La crisis económica mundial de finales de la década de 1920 cambió el modelo empresarial que se venía manejando. El principal problema al que se enfrentaban las empresas ahora de no es cómo fabricar productos sino cómo venderlos. Por consiguiente, se prioriza el apoyo a la actividad publicitaria para su comercialización
3	Etapa; Orientación al mercado	A mediados de los años cincuenta, muchos empresarios comprendieron que la información implicaba que las personas no eran fáciles de influenciar y comenzaron a identificar las necesidades y deseos de los clientes, encaminando sus procesos a la satisfacción de los mismos.
4	Marketing táctico	Con la pérdida de efectividad del marketing estratégico, se da inicio en la década de los noventa a un mercadeo más táctico, complementando las estrategias con planes de acciones puntuales y a corto plazo o inmediato
5	Etapa: Orientación a la marca	Desde el año 2000 comienza la etapa de orientación hacia la marca cuyos objetivos eran crear nuevas formas de hacer publicidad e implantar un elemento diferenciador que gane valor en el ámbito económico. Comienza la preocupación por crear marcas atractivas y con personalidad propia.
6	Marketing relacional (Aparecen distintos tipos de Marketing como: turístico, territorial, urbano, de ciudad, etc)	Los cambios que sufrieron los mercados le permiten al marketing especializarse en diversas áreas. Tiene por objetivo "establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El enfoque gira alrededor del consumidor; quién es el centro de todas las actividades
7	Marketing experiencial	Este tipo de mercadeo se centra en el cliente y las experiencias que éste obtiene durante el proceso de venta y uso del producto y servicio
8	Mix de marketing	Kotler & Armstrong (2008) definen al Mix de Marketing como "el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Fuente: Elaboración propia

El proceso evolutivo del marketing puede describirse también con la exposición de los diferentes enfoques bajo los cuales las organizaciones desarrollan sus actividades de intercambio, los cuales son sintetizados por Kotler (1996), de la siguiente manera:



Fuente:

No	Enfoques	Caracterización
1	Enfoque producción:	Este enfoque u orientación puede darse en situaciones o lugares en los que la demanda supera la oferta. No se hace necesario comercializar para vender. El consumidor se preocupa más por la disponibilidad del producto y sus precios bajos que por otras de sus características. Los directivos de las empresas en los que rige este enfoque concentran sus esfuerzos en reducir costos e incrementar la producción. Esta orientación regía en Europa y EEUU a principios del siglo XX y todavía se mantiene en muchos de los negocios de los países subdesarrollados.
2	Enfoque producto	Es una fase superior a la anterior. Ya comienza a aparecer la competencia y los consumidores favorecen los productos de mejor calidad. Los directivos han de esforzarse por mejorar las ventas mejorando la calidad. Se manifiesta una orientación hacia la empresa.
3	Enfoque ventas:	Surge cuando la capacidad de compra se reduce al mínimo. Se caracteriza por una política agresiva de ventas estimulando al consumidor a que compre más. Su objetivo es vender lo que se produce en lugar de producir lo que se vende.
4	Enfoque marketing	Se desarrolla a mediados del siglo pasado como una filosofía empresarial superior a los enfoques precedentes. Este enfoque sostiene que la clave del éxito empresarial radica en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y ofrecer productos que satisfagan esas necesidades de la forma más eficaz y eficiente. En otras palabras se produce lo que se vende.
5	Enfoque marketing social	Este se centra en la satisfacción de los deseos y necesidades a largo plazo de los consumidores y la sociedad. La novedad de este enfoque radica en el interés de los productores en problemas sociales y ambientales. Este enfoque (y no lo dice Kotler) en muchos de los países capitalistas del orbe se introduce por presiones de agentes externos, llámese restricciones gubernamentales o demandas de organizaciones ecologistas.
7	Marketing estratégico	Lambin (1991) plantea que a la dimensión estratégica del marketing le corresponde orientar a la empresa hacia las oportunidades atractivas para ella desde el punto de vista económico, adaptado a sus recursos y posibilidades. Hernández (2000) se refiere además al marketing estratégico como el conjunto de funciones (de marketing) requeridas por una empresa
8	Marketing operativo	El marketing operacional se centra en la conquista de los mercados existentes sobre la definición de las variables controlables: producto, precio, distribución y comunicación que constituyen los medios tácticos. La acción fundamental del marketing operacional consiste en vender (Lambin 1991). La dimensión operativa del marketing tiene una perspectiva a corto plazo, por lo general un año

Elaboración propia

## Anexo No 2

## Definiciones de Plan de Marketing aportadas por diferentes autores

No	Año	Autor (es)	Definición
1	1992	Philips Kloter	El Plan de Marketing es un instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de Marketing
2	1996	McCarthy y Perreault	El plan de marketing como un documento escrito en el cual aparecían reflejadas, tanto la estrategia de marketing que se iba a llevar a cabo, como aquellos aspectos relativos al tiempo necesario para ejecutar dicha estrategia
3	1998	Alfaro	Es la traducción de la estrategia de marketing en un objetivo y planes operativos para cada elemento del marketing mix y de estos en presupuestos que nos indiquen si al final del camino, están o no los beneficios que está exigiendo el accionista
4	2004	Acerenza	Se traduce en un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados y las distintas fuentes de negocio del establecimiento, la estrategia de precios que se empleará en cada caso y los planes de acción correspondientes.
5	2006	Kotller y Keller	Todo plan de marketing se debe sustentar bajo dos pilares básicos: el estratégico y el operativo. La parte estratégica permitirá conocer dónde se encuentra la organización, y hacia dónde quiere ir, mediante distintos análisis y estudios de mercado. La parte operativa se encargará de ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito de las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos fijados
6	2007	Iglesias y otros	El instrumento que utilizan los gestores de las empresas para planificar sus acciones de marketing cada temporada
7	2009	Morera	Es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos
8	2012	Sainz de Vicuña Ancín	"documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción, que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto".
9	1987	Córdoba, J. L y Torres, J.M	"es un memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto"
10	1995	Muñoz Oñate, F	"es cualquier solución, que desde el punto de vista de disposición y/o dosificación de medios, se juzga razonable y posible de aplicar, para alcanzar los objetivos de un plan. Es combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados".
11	2001	Cohen	el plan de marketing no es un fenómeno aislado, sino que está estrechamente relacionado con los planes de fabricación, finanzas, personal, investigación y desarrollo, etc., y todos ellos han de resultar congruentes con la planificación estratégica de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

### Anexo No 3.

## Modelos de procedimientos para elaborar un Plan de Marketing

No	Año	Autor (es)	Modelo Propuesto (Fases o etapas del Plan de Marketing)
1	1985	Stanton y Futrell	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Resumen para los ejecutivos</li> <li>2- Situación actual de marketing</li> <li>3- Amenazas y oportunidades</li> <li>4- Objetivos y problemas</li> <li>5- Estrategias de marketing</li> <li>6- Programas de acción</li> <li>7- Presupuestos</li> <li>8- Controles</li> </ol>
2	1990	Heinz Wehricht	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinar recursos para la planeación estratégica.</li> <li>2. Definir el perfil de la empresa.</li> <li>3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.</li> <li>4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.</li> <li>5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.</li> <li>6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.</li> <li>7. Evaluación y elección de estrategias.</li> <li>8. Prueba de consistencia.</li> </ol>
3	1990	Danel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnostico. (Análisis de la situación actual).</li> <li>2. Objetivos.</li> <li>3. Estrategias.</li> <li>4. Metas.</li> <li>5. Tácticas.</li> <li>6. Organización.</li> <li>7. Implantación.</li> <li>8. Control</li> </ol>
4	1990	Colect. autores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la misión y propósitos</li> <li>2. Elaboración de los datos básicos</li> <li>3. Identificación y análisis de problemas y oportunidades</li> <li>4. Establecimiento de los supuestos mercados</li> <li>5. Establecimiento de los objetivos</li> <li>6. Formulación y desarrollo de estrategias</li> <li>7. Elaboración de los presupuestos</li> <li>8. Elaboración de proyecciones (ventas y beneficios)</li> <li>9. Establecimiento de mecanismos de control</li> </ol>
5	1991	Harold Koontz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los diversos insumos organizacionales.</li> <li>2. El perfil de la empresa.</li> <li>3. Orientación de la alta gerencia.</li> <li>4. Propósitos y objetivos principales.</li> <li>5. El ambiente externo presente y futuro.</li> <li>6. El ambiente interno presente y futuro.</li> <li>7. Alternativas estratégicas.</li> <li>8. Evaluación de las estrategias.</li> <li>9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.</li> <li>10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.</li> </ol>
6	1991	Eugenio Yañes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la misión de la organización.</li> <li>2. Identificación de los grupos implicados.</li> <li>3. Determinación de los factores claves.</li> <li>4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.</li> <li>5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.</li> <li>6. Definición del problema estratégico general.</li> <li>7. Definición de soluciones estratégicas generales.</li> <li>8. Descripción de posibles escenarios de actuación.</li> <li>9. Determinación de la visión.</li> <li>10. Generación de las opciones de acción estratégica.</li> <li>11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.</li> </ol>

			<p>12. Barreras a superar.</p> <p>13. Programa de acción.</p>
7	1995	Saínez	<p>1. Análisis de la situación externa</p> <p>2. Análisis de la situación interna</p> <p>3. Diagnóstico de la situación</p> <p>4. Decisiones estratégicas de marketing</p> <p>5. Objetivos de marketing</p> <p>6. Planes de acción</p>
8	1995	Koontz y Weihric	<p>Afirman que los pasos específicos para la planificación estratégica pueden variar, pero que el proceso se puede desarrollar al menos de forma conceptual, con los elementos claves siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insumos organizacionales.</li> <li>2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).</li> <li>3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa).</li> <li>4. Propósitos y objetivos principales.</li> <li>5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno.</li> <li>6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.</li> <li>7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.</li> <li>8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.</li> <li>9. Coherencia y contingencia.</li> </ol>
9	1995	Escuela de Estudios de Marketing	<p>Análisis de la situación</p> <p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Mecanismos de control</p> <p>Tácticas</p> <p>Retroalimentación</p>
10	1996	James Stoner	<p>Para la planeación, toma el criterio de Unidad Comercial Estratégica (UCE), que puede ser aplicada a cualquier organización. Los pasos de este modelo pueden ser mejor comprendidos a través de las preguntas siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paso ¿Qué queremos?</li> <li>2. Paso ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?</li> <li>3. Paso ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?</li> <li>4. Paso ¿Qué somos capaces de hacer?</li> <li>5. Paso ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?</li> <li>6. Paso ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?</li> <li>7. Paso Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.</li> <li>8. Paso Hazlo.</li> <li>9. Paso. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.</li> </ol>
11	1996	Jarillo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.</li> <li>2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.</li> <li>3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.</li> </ol>

			4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control
12	1996	Navas y Guerra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.</li> <li>2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).</li> <li>3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.</li> <li>4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional.</li> <li>5. Evaluación y selección de estrategias.</li> <li>6. Puesta en práctica de la estrategia elegida</li> </ol>
13	1996	Hill y otros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y metas principales.</li> <li>2. Análisis externo.</li> <li>3. Análisis competitivo.</li> <li>4. Selección estratégica.</li> <li>5. Estrategias a nivel funcional.</li> <li>6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales.</li> <li>7. Estrategias a nivel corporativo.</li> <li>8. Diseño de estructura organizacional.</li> <li>9. Diseño de sistemas de control estratégico.</li> <li>10. Implementación del cambio estratégico.</li> <li>11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia</li> </ol>
14	1997	Pamerlee, D	<p><b>Antecedentes</b></p> <p>Análisis situacional  Definición de objetivos  Programa de acciones  Elaboración del presupuesto  Mecanismos de control</p>
15	1998	Nijs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis externo</li> <li>2. Análisis interno</li> <li>3. Misión y objetivos</li> <li>4. Estrategias</li> <li>5. Segmentación de mercado</li> <li>6. Programa de acción</li> <li>7. Presupuesto</li> <li>8. Control</li> </ol>
16	1998	Díaz y otros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión.</li> <li>2. Cultura organizacional.</li> <li>3. Oficios.</li> <li>4. Identidad.</li> <li>5. Segmentación estratégica</li> <li>6. Implicados.</li> <li>7. Diagnóstico estratégico.</li> <li>8. Escenarios.</li> <li>9. Objetivos estratégicos.</li> <li>10. Visión.</li> <li>11. Estrategias.</li> <li>12. Planes de contingencia.</li> <li>13. Sistema de control estratégico</li> </ol>
17	1998	Dpto Marketing y Publicidad Gran caribe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación</li> <li>2. Misión y propósito</li> <li>3. Objetivos</li> <li>4. Estrategias</li> <li>5. Mecanismos de control</li> <li>6. Implantación</li> <li>7. Sumario</li> <li>8. Competencia y posicionamiento</li> <li>9. Marketing mix</li> </ol>

18	1999	Gárciga	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de misión.</li> <li>2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).</li> <li>3. La cultura organizacional.</li> <li>4. Determinación de la visión.</li> <li>5. Análisis de las estrategias actuales.</li> <li>6. Determinación de la brecha estratégica.</li> <li>7. Formulación de las estrategias.</li> <li>8. Evaluación y selección.</li> <li>9. Implementación y evaluación.</li> <li>10. Control del avance.</li> </ol>
19	2000	Rivero	<p>Definición de las misiones y propósitos  Elaboración de Datos Básicos  Identificación y análisis de Problemas y Oportunidades  Establecimiento de los supuestos  Establecimiento de los objetivos  Formulación y desarrollo de las Estrategias  Presupuesto  Elaboración de las proyecciones  Establecimiento de los mecanismos de control</p>
20	2000	Hernández, Holmo y García	<p>Sumario ejecutivo  Índice del plan  Introducción  Análisis de la situación  Análisis del mercado objetivo  Problemas y oportunidades  Objetivos y metas  Desarrollo de las estrategias de marketing  Desarrollo de tácticas de marketing  Ejecución y control  Resumen  Apéndices</p>
21	2001	MINTUR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión.</li> <li>2. Visión.</li> <li>3. Valores compartidos.</li> <li>4. Escenarios.</li> <li>5. Diagnóstico estratégico.</li> <li>6. Áreas de resultados claves.</li> <li>7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo</li> </ol>
22	2002	Ruiz Jiménez, et.al	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la situación actual.</li> <li>2. Desarrollo de objetivos a largo plazo y prioridades competitivas de la función de operaciones en las empresas de servicios</li> <li>3. Determinación, evaluación y selección de estrategias</li> </ol>
23	2003	Serra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación</li> <li>2. Diagnóstico (DAFO)</li> <li>3. Fijación de objetivos</li> <li>4. Selección de líneas estratégicas</li> <li>5. Diseño de programa y estrategia MK-MIX</li> <li>6. Implementación</li> <li>7. Control</li> </ol>
24	2004	Kotler, Bowen y Makens	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumario</li> <li>2. Conexiones y relaciones con otros ámbitos</li> <li>3. Análisis y previsiones sobre factores del entorno</li> <li>4. Segmentación y público objetivo</li> <li>5. Objetivo y cuotas de ventas</li> <li>6. Planes de acción, estrategias y tácticas</li> <li>7. Recursos de apoyo a estrategias y objetivos</li> <li>8. Control del marketing</li> </ol>

			9. Presentación y promoción del plan 10. Preparación para el futuro
25	2005	Muñiz	Resumen ejecutivo Análisis de la situación Determinación de objetivos Elaboración y selección de las estrategias Plan de acción Establecimiento de presupuesto Métodos de control
26	2006	Kotler, P	1. Misión del negocio 2. Análisis del entorno externo 3. Análisis del entorno interno 4. Formulación de objetivos 5. Formulación de estrategias 6. Formulación de programas de acción 7. Aplicación 8. Retroalimentación y control
27	2007	Iglesias, Talón y García	1. Fase analítica (Investigación de mercado) 2. Fase estratégica (Análisis DAFO, estrategia, ventaja competitiva, posicionamiento) 3. Fase operativa (marketing)
28	2008	Muñoz	1. Sumario 2. Análisis de la situación 3. Determinación de objetivos 4. Elaboración y selección de estrategias 5. Plan de acción 6. Establecimiento del presupuesto 7. Plan de control
29	2009	García Reinoso	1. Determinación del propósito estratégico. 2. Diagnóstico estratégico del mega hotel. 3. Determinación de los escenarios y los factores claves de éxitos. 4. Identificación de las unidades individuales de negocios y sus objetivos estratégicos. 5. Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. 6. Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos. 7. Sistema de control del plan estratégico
30	2010	Hernández	1. Fase Analítica (análisis externo e interno) 2. Fase estratégica (DAFO, Estrategia maestra, Objetivos, estrategias Mix-Marketing) 3. Fase Operativa (Plan de acción, factibilidad económica) 4. Fase de Control y seguimiento (Control, resumen, implantación y seguimiento)
31	2015	Roberto A Proaño Lingen y Mercedes M, Luna Eras	1. Análisis de la situación actual 2. Objetivos 3. Estrategias 4. Plan de acción 5. Presupuesto 6. Control
32	2015	Oswaldo Walter Gutiérrez Andrade	1. Diagnóstico competitivo de la ciudad 2. Visión y objetivos de la ciudad 3. Elección de un posicionamiento 6. Elaboración de un Mix-territorial
33	2016	Karin Silvina	1. Análisis de la Situación 2. Estrategias 3. Plan de acciones

		Hiebaum de Bauer	4. Controles 5. Presupuesto
34	2016	Miguel Ángel Aguirre	Análisis de la situación Pronóstico Objetivos Estrategias Tácticas a utilizar Controles a emplear Planificación financiera Resumen
35	2017	Luis Recalde	Misión Análisis del mercado Competencia: Análisis FODA Unidad estratégica de negocios (UEN) Distribución: Comunicación: Auditoría
36	2017	Edenio Crespo Rodríguez	Misión Visión Plan de marketing Objetivos estratégicos • Acciones para cumplir con los objetivos estratégicos • Promoción y publicidad • Capacitación
37	2017	Daniel Jiménez Cornejo	1) Definición de objetivos estratégicos 2) Planificación estratégica: Formulación de estrategias 3) Implementación estratégica 4. Controlar la eficacia de la estrategia
38	2018	Lidia Maria Romero Pupo	1- PRIMERA FASE: ✓ Análisis de la situación 2- SEGUNDA FASE ✓ Análisis y Matriz DAFO ✓ Toma de decisiones 3- FASE TERCERA: ✓ Políticas y planes de acción
39	2018	José Ramos	1. Descripción de la empresa 2. Situación de mercado y competencia 3. Análisis de la competencia 4. Mercado objetivo - Análisis FODA. 5. Producto o servicio 6. Plan de marketing 7. Ventas y comunicación 8. Estructura de ventas 9. Proyección de ventas 10. Previsión de resultados 11. Proyecciones financieras. Costos.
40	2018	Ania Valdés Beltrán	Resumen Ejecutivo Análisis de la situación actual del mercado Objetivos: Estrategias Plan de acción Presupuesto: Control:
			Misión Visión 2. Filosofía Empresarial



41	2018	Marcos Gutiérrez Ahumada	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Evaluación del Negocio</li> <li>4. Análisis del Servicio</li> <li>5. Análisis de Ventas</li> <li>6. Estimación de la Demanda Potencial</li> <li>7. Análisis de Competencia y Estrategias</li> <li>8. Análisis del Ambiente Externo. Análisis FODA</li> <li>9. Planteamiento de Objetivos</li> <li>10. Diseño de Estrategia de la Mezcla Comercial</li> <li>11. Promoción</li> <li>12. Presupuestos</li> <li>13. Evaluación y Control</li> </ul>
42	2019	Rony Condeña Parvina	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación (Diagnostico). Análisis FODA</li> <li>2. Objetivos del Marketing</li> <li>3. Posicionamiento y ventaja diferencial.</li> <li>4. Mercado meta y demanda del mercado</li> <li>5. Mezcla de marketing.</li> <li>6. Evaluación de resultados o control.</li> <li>- Herramientas de control y responsabilidades</li> </ul>
43	2019	Graneisy Palacios Laza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de la Misión y la Visión</li> <li>Análisis Externo: Macro y microentorno</li> <li>Análisis Interno.</li> <li>Matriz DAFO</li> <li>Definición de objetivos</li> <li>Formulación de Estrategias</li> <li>Fase de Implementación.</li> <li>Fase de Evaluación</li> </ul>
44	2019	Yoangel Rondón Bolúa	<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE ANALÍTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis Externo</li> </ul> </li> <li>FASE ESTRATÉGICA <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objetivos de Marketing</li> <li>✓ Diseño de las Estrategias</li> </ul> </li> <li>FASE OPERATIVA <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de Acción</li> <li>✓ Control</li> </ul> </li> </ul>
45	2019	Selvio Guzmán Rodríguez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la misión del negocio.</li> <li>- Realizar análisis externos e internos acerca del negocio.</li> <li>- Definir los objetivos generales basados en los resultados de los estudios o análisis externos e internos.</li> <li>- Identificar las estrategias idóneas, esto es mercadeo estratégico.</li> <li>- Poner en práctica los planes, esto es mercadeo operacional.</li> <li>- Revisar y controlar los resultados</li> </ul>
46	2020	Isidor Castro JL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo actual</li> <li>Recomendación</li> <li>Estado de pérdidas y ganancias</li> <li>Antecedente <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado</li> <li>✓ Producto marca</li> </ul> </li> <li>Oportunidades y problemas</li> <li>Estrategias</li> <li>Planes de acción</li> <li>Pruebas e investigaciones</li> </ul>

Fuente: Adaptado de García, R, 2009 y actualizado por el autor, 2022.

## Anexo No 4

### Cuadro Comparativo de diferentes propuestas de procedimientos

	Pasos del procedimiento	Coinciden	% contra muestra (Total 46)
<b>Etapas</b>	Etapa Introdutoria	1	2.17
	Etapa analítica	3	6,52
	Etapa estratégica	3	6,52
	Etapa operativa	3	6,52
	Etapa evaluativa, control y seguimiento	1	2.17
<b>Fases o Pasos</b>	Recolección de información	3	6,52
	Resumen ejecutivo	5	10,86
	<b>Análisis ambiente externo</b>	31	<b>67,39</b>
	<b>Análisis ambiente interno</b>	27	<b>58,69</b>
	<b>Matriz DAFO (diagnóstico)</b>	19	<b>41,3</b>
	<b>Objetivos de marketing</b>	29	<b>63.04</b>
	<b>Estrategias de marketing</b>	37	<b>80,43</b>
	Diseño del programa	2	4.34
	<b>Plan de acción o tácticas</b>	23	<b>50</b>
	Marketing-Mix	5	10,86
	Presupuesto (análisis financiero)	14	30.43
	Implementación	10	21,73
	<b>Actividades de Control</b>	30	<b>65,21</b>
	Seguimiento	1	2.17
	Retroalimentación	1	2.17
Corrección	1	2.17	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo No 5

### Propuesta de Diseño de procedimiento para elaborar el Plan de Marketing.

<b>ETAPAS</b>	<b>PROPÓSITOS</b>	<b>FASES o PASOS</b>	<b>MÉTODOS y TÉCNICAS</b>
<b>I ETAPA Preparatoria</b>	Contar con todos los datos necesarios para realizar un análisis situacional estratégico profundo y real.	1.1. Capacitación del personal 1.2. Colecta de Información necesaria (Datos, informes, Estadísticas, etc) 1.3. Legalidad (leyes, decretos, disposiciones, normativas, etc)	Análisis documentos  Tormenta ideas
<b>II ETAPA Analítica</b>	Realizar, a partir de la información disponible, el análisis y diagnóstico de la situación (externa e interna) de la ciudad-producto	2.1- Análisis de la situación 2.1.1- Análisis Externo 2.1.2- Análisis Interno 2.2- Diagnóstico de la situación 2.2.1- Análisis DAFO 2.2.2- Otras matrices	Diagnóstico Matriz DAFO Matriz EFE
<b>III ETAPA Estratégica</b>	Formular los objetivos y decidir las estrategias de marketing a emplear para dar cumplimiento a los objetivos trazados	3.1- Objetivos Estratégicos 3.2- Estrategias de marketing 3.2.1- Estrategias del Mix de Marketing	Tormenta ideas  Análisis focal
<b>IV ETAPA Operativa</b>	Definir las acciones concretas a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos planteados y desarrollar las estrategias seleccionadas, así como el presupuesto	4.1- Plan de Acción 4.2- Factibilidad Económica (Presupuesto)	Análisis focal Tormenta ideas
<b>V ETAPA Implementación</b>	Llevar a la práctica los objetivos y las estrategias mediante las acciones o contempladas en el plan	5.1- Redacción del plan 5.2- Aprobación 5.3- Comunicación 5.4- Puesta en práctica	Análisis focal
<b>VI ETAPA Control</b>	Garantizar, a través del seguimiento continuo del proceso, que los objetivos se traduzcan en acciones que produzcan resultados e introducir correcciones necesarias y oportunas	6.1-Seguimiento, retroalimentación 6.2- Control 6.3- Evaluación 6.4- Plan de contingencias (correctivo)	Análisis focal  Técnicas de control
<b>Validación del procedimiento</b> (criterios especialistas e implementación parcial)			

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo No 6

### Instrumento para la validación por los especialistas del procedimiento propuesto.

Usted es un especialista seleccionado como experto en esta investigación para validar la factibilidad del procedimiento para elaborar el plan estratégico en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas. Con tal propósito, a continuación, se expone una relación de aspectos, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y le procedimiento en su totalidad.

Aspectos a tener en cuenta	Referencia/ Contenido	Escala				
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de la ciudad de Matanzas como destino turístico					
Continuidad	El procedimiento propuesto es fruto del estudio crítico de diversas metodologías existentes con anterioridad					
Carácter integrado	En el procedimiento propuesto se integra una serie de elementos inherentes al diseño de un plan de marketing.					
Concepción holística sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados del plan de marketing.					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable en las condiciones de la ciudad como producto y destino turístico					
Utilidad	Es útil el procedimiento propuesto para la planificación estratégica de la ciudad.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca de la del procedimiento propuesto.

Escala:

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): Desacuerdo.
- (3): Neutral.
- (4): De acuerdo.
- (5): Muy de acuerdo.

## ANEXO No 7

**Antecedentes. Relación de trabajos investigativos consultados, realizados en los últimos 10 años, sobre Matanzas como destino turístico**

<b>Antecedentes</b> (Últimos 10 años). Investigaciones sobre la ciudad de Matanzas como destino turístico					
<b>I</b> <b>Artículos</b>	<b>II</b> <b>Trabajos Diplomas</b>	<b>III</b> <b>Tesis MSc</b>	<b>IV</b> <b>Tesis DrC</b>	<b>V</b> <b>Trabajos de Diplomados</b>	<b>VI</b> <b>Otros</b>
<b>14</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

⌋

**Artículos (14)**

- 1- Díaz Rivas Ailyn. (2014). **La superación de los guías de turismo, sobre la base del estudio de las localidades.** CD de Monografías 2014, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos
- 2- Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. (2008). **Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Matanzas, Cuba.** Editorial universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. pp. 236 p
- 3-García Pulido, Yadrían Arnaldo, Ismaray Rodríguez Bello, Roberto Argelio Frías Jiménez. (2021). **Análisis de la localización de la oferta restaurantera del destino turístico Varadero,** Cuba Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, vol. 15, núm. 3, e-2215, 2021 Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
- 4-García, A. (2009). **Matanzas, la Atenas de Cuba.** Editorial Ediciones Polymita
- 5-González Antuña, José Ismael y Yisel Pérez Hernández. (2004). **Evaluación y posicionamiento de los productos turísticos de la agencia de viajes receptoras de Varadero, Cuba**
- 6-López, M., Rodríguez, Y. y Pons, R. C. (2020). **Calidad percibida en hoteles de ciudad: un instrumento para su evaluación.** Revista Cooperativismo y desarrollo, 8(3), 552-568. <https://bit.ly/3tBsG49>
- 7-Pérez Coto, Lisandra (2019). Matanzas: **Los retos de un destino turístico,** Periódico Girón, 19 agosto, 2019
- 8-Pons García, Roberto Carmelo; Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. (2004). **Imagen de destinos turísticos: el caso de Cuba desde el mercado emisor español.** Revista de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Matanzas. Retos Turísticos. Vol.3. p.18
- 9-Puig, A. (2006). **Los nuevos negocios turísticos.** Argentina: Editorial Valletta.
- 10- Recondo, R.F. (2009) **Matanzas, atractivos para un turismo cultural en el centro histórico.** Revista de Arquitectura e Ingeniería, 3 (1), 1-5. <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193915041005.pdf>
- 11-Rodríguez Veiguela Yanlis, Jency Tanda Díaz, Manuel Marrero Marrero. Roberto Carmelo Pons García. (2006). **Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen**
- 12-Rodríguez Veiguela. Yanlis, Dayana García Almaguer, Roberto Carmelo Pons, Jency Tanda Díaz, José Armando Pancorbo Sandoval. (2021). **Diseño de una ruta turística para el destino Matanzas, que contribuya al desarrollo del turismo urbano.** En Revista San Gregorio, 2021

13-Rodríguez, Y. V., Sandoval, J.A., Díaz, J. T., García, R. C. y Ricardo, S. E. (2019). **A gestão do posicionamento analítico da cidade como ferramenta do marketing urbano: o caso da cidade de Matanzas**, Cuba. URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana, (11 ©, 1-17).

14-Veiguela, Y. R., Sandoval, J. A. P, Díaz, J. T., Carcía, R. C. P. & Ricardo, S. E. L. (2019). **La gestión del posicionamiento analítico de ciudad como herramienta del marketing urbano. Caso ciudad de Matanzas, Cuba**. urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana, (11, e20180166.)

## **II- Trabajos Diplomas (23)**

1- Águila, L. C. (2017). **Rutas turísticas de la ciudad de Matanzas para el mercado británico**. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/3o9VXBZ>

2- Amigo Pérez, Jessica de la Caridad (2017). **La percepción de valor de una ciudad como destino turístico por el mercado internacional. Caso ciudad de Matanzas**. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, Cuba

3- Cordero Alberto, Jorge Jesús (2012). **Puentes centenarios de la ciudad de Matanzas transformados en un recurso turístico**. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, Cuba

4- Cruz, Y. (2013). **Propuesta de niveles de competidores teniendo en cuenta para ello una perspectiva teórica que sustente dicha elección**. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/3o8C8Lb>

5- Cuellar, L.E. (2014). **Determinación de la competencia de la ciudad de Matanzas** (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas

6- Delamo Vilda, René Valentín. (2007). **Análisis de la Línea de Productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero**. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). Universidad de Matanzas, Matanzas

7- García, D. y Pancorbo, JC. (2017). **Rutas turísticas de la ciudad de Matanzas para el mercado americano**. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/3uF5jrD>

8- González, D., & Castillo, A. (2011). **Procedimiento para posicionar la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen** (Trabajo de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas.

9- González, L. (2015). **Estudio de segmentación por beneficios buscados del mercado estadounidense que atiende Havanatur- Celimar**. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas

10- Guerra Aguiar, Yunet. (2004). **Posicionamiento de Destinos Turísticos de Sol y playa de Cuba**. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas.

11- Guerrero, E. (2012). **Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen** (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas

12- León López, Yuri. (2006). **Procedimiento para el análisis del Producto Turístico Opcionales de la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero**. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas

- 13- Lima, A. (2009). **Estudio de la Imagen Urbana actual de la ciudad Matanzas** (Tesis de Diploma). Universidad de Matanzas, Matanzas
- 14- Peñate Suárez, Y (2017). **Alianzas estratégicas entre el sector público y privado en pos del desarrollo turístico local**. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Cuba.
- 15- Pérez García, (2016). **Enfoque ecosistémico en la playa de Varadero: valoración económica a través del análisis costo-beneficio**. Tesis diploma.
- 16- Pérez La Paz, L (2018). **Impacto del trabajo por cuenta propia en el destino turístico Varadero**. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Cuba.
- 17- Pérez Marcheco, A (2019). **Impacto ambiental del Trabajo por Cuenta Propia en el turismo y la comunidad**. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Cuba.
- 18- Pérez Montalvo, Yosnai J. (2003). **Evaluación de la calidad y Análisis del Comportamiento del Consumidor en el Destino Turístico de Sol y Playa Varadero**. Tesis (en opción al Título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas
- 19- Pino, L.J. (2015). **Estudio de segmentación por beneficios buscados del mercado británico que visita Varadero**. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/3faLd2a>
- 20- Quintana Hernández, Ayleen. (2005). **Diseño de un sistema de control a los procesos claves de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero**. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas
- 21- Rodríguez Delgado, Lisdiel (2020). **Estrategias de mejoramiento del posicionamiento online a través de la gestión de comunidades virtuales. caso hotel "Iberostar Playa Alameda**. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas
- 22- San Martín, D. (2013). **Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul**. (Tesis de diploma). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/2RFaSrD>
- 23- Santos Blanco, Marta (2019) "**Impactos del trabajo por cuenta propia en espacios turísticos de Matanzas, Cuba**". Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Cuba
- 24- Vizcay Razo, Cecilia; Cintero Angulo, Isaac. (2004). **Análisis de la eficacia y eficiencia de la Gestión de la Calidad en un destino de sol y playa**. Trabajo de Diploma (en opción al Título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas

### **III- Tesis Maestría (7)**

- 1- Andrés García Azcanio. (2007). **"Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia"**. Tesis para optar por el Título de Master en

Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios. Matanzas, 2007

2- Aranda, M, (2017). **Metodología para el diseño de productos turísticos como alternativa de desarrollo local. Municipio Martí.** Tesis de maestría en Gestión Turística. CETUM. Universidad de Matanzas

3- González Benítez, Didier. (2004). **Análisis del Posicionamiento Perceptual del Hotel Super Clubs Breezes Varadero.** Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas. p. 3, 21, 23.

4- González Romero, Felicia. (2007). **Posicionamiento de Productos Turísticos seleccionados en el destino Península de Zapata.** Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas

5- López, M. (2018). **Evaluación de la calidad percibida en la hotelería. Caso de estudio: Hotel Allegro Palma Real.** (Tesis de maestría). Universidad de Matanzas, Cuba. Recuperado de

6- Mercier Cabrera, Edelburgo. (2001). **Posicionamiento de la Modalidad Todo Incluido en Hoteles Cubanacán Varadero.** Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas.

7- Rodríguez, Y. (2011). **Valoración de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad** (Tesis de maestría). Universidad de Matanzas, Matanzas.

#### **IV- Tesis DrC (5)**

1- Machado, E.L. (2011). **Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba.** (Tesis doctoral). Universidad Central de Las Villas, Cuba. <https://bit.ly/33Hd709> <https://bit.ly/3vZFymh>

2- Néstor Lázaro Moreno Delgado. (2019). **Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales. Contexto Varadero – Matanzas.** Tesis DrC. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía. Universidad Matanzas

3- Pancorbo, J. A. (1999). **Desarrollo de indicadores urbanos para la gestión de marketing de ciudad** (Tesis doctoral). Universidad de León, España

4- Rodríguez, Y. (2016). **Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: caso ciudad de Matanzas.** (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/2RlvzDc>

5- Tanda, J. (2011). **Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso ciudad de Matanzas.** (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas, Cuba. <https://bit.ly/33OdC97>

#### **V- Trabajo de diplomado (1)**

1- Llopiz Ávila, Eulalia. (2007). **Estudio Comparativo del Posicionamiento del Hotel Riu Las Morlas.** Diplomado Especializado Gestión de Empresas Turísticas

#### **VI- Otros (3)**

1- Colectivo autores. (2018). **Lo que dicen los viajeros. Matanzas, Cuba, contribuciones.**

2- Colectivo autores (2020). **Turismo en Matanzas. Sitios de Interés en Matanzas.** Sitio web Matanceros, Portal de la Atenas de Cuba,



3- Díaz Oliva, Nayarís (2022). **CUBA. Ciudad de Matanzas. Guía Turística.** Oficina Historiador ciudad de Matanzas.

## **ANEXO No 8**

### **PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE MATANZAS.**

#### **ALOJAMIENTO:**

La ciudad posee una cadena de hoteles del Ministerio de la Industria Turística y otros hospedajes privados

#### **Hoteles**

- Hotel Canimao
- Hotel Velazco
- Hotel El Louvre
- Hotel Río San Juan
- Hotel El Valle
- Hotel Yara (en reconstrucción)

#### **Principales Moteles, Hostales y Casas particulares:**

Amplia red de particulares entre las que destacan:

- Casa Luisa Esther
- Hostal Lourdes y Leo
- Hostal Yolanda
- Hostal Vigía
- Guayasamin
- Litoral Matancero
- Villa Esperanza
- Villa Costa Azul
- Villa Bahía Real
- Villa Medina

### **GASTRONOMÍA**

Los visitantes y lugareños disponen en la tierra yumurina de una cadena de restaurantes privados y del estado que ofertan alimentos de la cocina internacional y criolla

#### **Restaurantes:**

- ✓ El Marino
- ✓ Canímar abajo
- ✓ El Paso
- ✓ El Brisas
- ✓ Mi Salsa
- ✓ Bahía
- ✓ Ranchón Bahía
- ✓ El Polinesio
- ✓ Pizzería Bellamar
- ✓ Cuevas de Bellamar.
- ✓ Ranchón El Tenis
- ✓ Ruinas de Matasiete.
- ✓ El Pekín
- ✓ Monserrate
- ✓ Café Atenas
- ✓ Centro Cultural Atenas
- ✓ Plaza Vigía
- ✓ Mirador Bacunayagua
- ✓ El Pelegrino
- ✓ El Coopeelia (Heladería)
- ✓ En Familia
- ✓ Laguna de Maya

#### **Principales Paladares particulares**

- ✓ La Costa.
- ✓ Amelia del Mar.
- ✓ Litoral Matancero.
- ✓ Bukán
- ✓ Mallorca.
- ✓ Chiquirín.
- ✓ Galería Taller Bar Artys

- ✓ Café Atenas
- ✓ Café Caribe.
- ✓ La Viña
- ✓ Jai Mike
- ✓ Las Brasas
- ✓ El Horno
- ✓ Plaza Vigía
- ✓ La Costa
- ✓ La Casona
- ✓ Pizzería Buona Sera
- ✓ Bella Vista
- ✓ Chef Bahía
- ✓ Bistró kuba
- ✓ El Balcón de Milanés
- ✓ Kingball
- ✓ El Bolazo (Heladería)

**Principales Bares y Cafeterías**

- Red de cafeterías ligeras “El Rápido”
- Red de centros “DiTú
- Calle Narváez
- Bar restaurante Medio
- La Cocinita
- La Pelota
- Las Ruinas
- Patio colonial
- Entre Puentes
- Cafetería teatro Sauto
- Cafetría Oficina del Conservador
- Café Libertad
- Cafetería de la Universidad
- Cafetería El Instituto
- Cafetería Abra del Yumurí
- Piano Bar
- Las Palmas
- El Brisas
- La Salsa
- El Sheriff
- El Balcón de Milanés
- Bistró Kuba
- Ria-Bar
- Bar Tiempos
- El Patio
- Le Feituccine
- Detalles Leonart

- Café Mundo
- Bar Hiramú
- Sport Bar
- Cattleya
- Café Mambo Tambo
- Coctelería Pachú
- El Framboyán

### **Principales Centros Nocturnos**

- ✓ Las Palmas.
- ✓ Club La Salsa.
- ✓ Tropicana Matanzas.
- ✓ Sala White.
- ✓ Asociación Cubana de Artesanos y Artistas. (ACAA).
- ✓ Club El Brisas.
- ✓ Ruinas de Matasiete
- ✓ Monserrate

### **CENTROS DE INTERÉS CULTURAL**

#### **Museos**

- ✓ Museo Farmacéutico.
- ✓ Museo Castillo de San Severino
- ✓ Museo de la Ruta del Esclavo.
- ✓ Museo Memorial El Morrillo.
- ✓ Ermita de Monserrate (Mirador).
- ✓ Museo Provincial Palacio de Junco
- ✓ Museo de los Bomberos
- ✓ Museo de Arte
- ✓ Museo Palmar de Junco
- ✓ Salón de la Fama del Béisbol
- ✓ Galería de Arte Pedro Esquerré

#### **Otros sitios de interés cultural**

- Teatro Sauto
- Teatro Mirón Cubano
- Teatro Papalote
- Sala White
- Biblioteca Provincial
- Biblioteca Juvenil
- Plaza Vigía
- Plaza de la Libertad
- Centro Histórico
- Oficina del Historiador de la ciudad
- Oficina del Conservador de la ciudad
- Complejo Pelusín del Monte
- Casa Amigos del Danzón
- Sede de la Asociación Cubana de Artesanos Artistas. (ACAA)

- Sede de la Unión Nacional de Escritores de Cuba (UNEAC)
- Galerías de Arte
- Calle Narváez
- Calle de las Tradiciones
- Editorial Vigía
- Barriada de Versalles (Barrio francés)

### **Principales santuarios de la ciudad**

- Catedral San Carlos Borromeo (Matanzas)
- Iglesia de San Pedro Apóstol (Versalles)
- Iglesia San Juan Bautista (Pueblo Nuevo)
- Iglesia de los Carmelitas Descalzos (Matanzas)
- Seminario Evangélico de Teología
- Ermita de Monserrate

### **Otras iglesias**

- Santuario Nuestra Señora de la caridad
- Iglesia Bautista Reformada
- Iglesia Bautista Fraternidad
- Iglesia La Cumbre
- Primera Iglesia Bautista
- Iglesia del Nazareno
- Parroquia Nuestra Señora del Carmen y San Juan de la Cruz
- Iglesia adventista del 7mo día
- Iglesia evangélica Los pinos nuevos
- Iglesia Nuestra señora de la medalla milagrosa
- Iglesia bíblica del faro de gracia
- Iglesia nazareno Santidad al señor
- Iglesia bautista torre fuerte
- Iglesia de la biblia abierta la voz de fe

### **OCIO Y RECREACIÓN**

#### **Principales Playas**

- Playa El Coral
- Playa Faro de Maya
- Playa El Caletón
- Playa El Mamey
- Playa Canímar abajo
- Playa el Morrillo
- Playa Buey-Vaca
- Playa La Caridad
- Playa Bahía
- Playa Allende
- Playa El Tenis
- Playa Los Pinitos
- Playa Judío
- Playa el Chiquirrín
- Playa Amur

- Playa Antigua Capitanía del Puerto
- Piscina de Mr. Claude
- Playita del Inder
- Playa Bacunayagua

### **Centros recreativos**

- Complejo cultural Bahía
- Complejo recreativo-cultural Monserrate
- Parque de diversiones Monserrate
- Mini zoológico Parque Watking
- Complejo recreativo Cuevas de Bellamar
- Complejo comunitario Palmar de Junco
- Parque turístico Río Canímar
- Club El Brisas
- Club Mi Salsa
- Cuevas de Saturno
- Laguna de Maya
- La Arboleda
- Base de Campismo Faro de Maya

### **SERVICIOS BANCARIOS**

- ✓ Banco Financiero Internacional (BFI).
- ✓ Banco Popular de Ahorro (BPA).
- ✓ Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

### **CASAS DE CAMBIO (CADECA)**

- ✓ **Cadeca.** Dir. Calle del Medio No 28004, esq. Matanzas, Matanzas Tel. (53) 45253208 / 45285306 / 45253048

### **CENTROS COMERCIALES**

#### **Principales Tiendas**

- ✓ Centro Comercial Variedades.
- ✓ Centro Comercial La Sirenita.
- ✓ La Góndola.
- ✓ 8 de marzo.
- ✓ La Princesa del Medio.
- ✓ El Grocery de San Luis.
- ✓ La Reina.
- ✓ La Caleta
- ✓ El Caletón
- ✓ Tienda Medina
- ✓ Ferretería Medina
- ✓ Tienda SASA
- ✓ Red de tiendas de ARTEX
- ✓ Red de tiendas CIMEX

### **TRANSPORTACIÓN**

- ✓ Estación Víazul. Dir. Calzada de Esteban, Pueblo Nuevo, Matanzas. Tel. (53) 45291473

- ✓ Terminal Provincial de Ómnibus ASTRO. Dir. Calzada de Esteban, Pueblo Nuevo, Matanzas. Tel. (53) 45291473
- ✓ Estación provincial de ferrocarril
- ✓ Aeropuerto de Matanzas Juan Gualberto Gómez

### **Principales Servicentros**

- Servicentro Bellamar
- Servicentros Oro negro
- Servicentro Viaducto
- Servicentro Los Pinos
- Servicentro Dos Ríos
- Servicentro Kilómetro
- Servicentro La Plaza

### **Puentes centenarios**

- Puente Calixto García
- Puente de la Concordia (General José Lacret Morlot)
- Puente giratorio
- Puente Ferroviario Versalles
- Puente Sánchez Figueras

### **Otros puentes**

- Puente Canímar
- Puente Bacunayagua
- Puente peatonal Watking
- Puente peatonal La Marina
- Puente ferroviario Canímar
- Puente Buey-vaca
- Puente Guanima
- Puente Viaducto del Rio San Juan
- Puente Circunvalación

### **CENTROS DE SALUD**

#### **Hospitales**

- Hospital Pediátrico
- Hospital Maternidad
- Hospital Oncológico
- Hospital Militar Mario Muñoz
- Hospital Provincial Faustino Pérez
- Hospital Pquiátrico Provincial

#### **Farmacias**

- Farmacia Central
- Farmacia de Medicina Verde
- Farmacias de los Hospitales
- Farmacias de Barrios
- Dispensarial

#### **Otros servicios de Salud**

- Red de Consultorios Médicos en cada barrio
- Red de Policlínicos (Atención primaria)

- Cruz Roja Provincial
- Central de Ambulancias
- Hogar de Ancianos
- Clínica de Especialidades
- Taller de Prótesis
- Clínica de Fisioterapia
- Hogar Materno
- Hogar de niños sin amparo filial






### **CENTROS EDUCACIONALES**






- Red de Círculos Infantiles
- Red de Escuelas Primarias
- Red de Secundarias Básicas (5)
- Red de Preuniversitarios (4)
- Red de Escuelas Especiales
- Red de Institutos Politécnicos
- Red de Escuelas de Oficios
- Escuela de Conducta
- Escuela Pedagógica René Fraga Moreno
- Escuela Vocacional Carlos Marx
- Escuela Vocacional de Artes
- Red de Escuelas Ramales
- Red de Bibliotecas Escolares
- Centro de Diagnóstico Provincial
- Universidad de Matanzas
- Universidad de Ciencias Médicas
- Escuela Prov. PCC


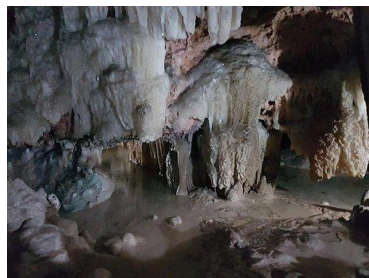


### **ANEXO NO 9**






### **INVENTARIO DE SITIOS DE INTERÉS TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE MATANZAS**








No	Foto	Nombre actual	Descripción
1		<b>Puente Calixto García</b>	Su construcción se inició en 1896, y fue Terminado en el año 1899. Con una estructura metálica elaborada en Bélgica, es una vía recta con 6,3 metros de ancho y un peso de 504 toneladas.
2		<b>Puente General José Lacret Morlot.</b>	La Concordia. Primer puente metálico de Matanzas y de Cuba. Inaugurado el 3 noviembre de 1878. En las primeras décadas del siglo XX, se oficializó con el nombre de <i>General José Lacret Morlot</i> . Tiene un especial significado para Matanzas, puesto que sus columnas son símbolo de la ciudad
3		<b>Puente peatonal Watking</b>	El puente peatonal comunica el barrio La Marina con el de Versalles
4		<b>Puente peatonal La Marina</b>	La necesidad de un cruce directo entre Matanzas Este y el barrio de Versalles hizo que en el año 1982 se le adicionase una losa de 0,80 metros de ancho para facilitar una circulación peatonal. Para 1990 se le colocan barandas, con un diseño con una marcada semejanza al puente general
5		<b>Puente Buey-vaca</b>	Puente más antiguo del cual aún se conservan sus cimientos. Fue edificado en 1817
6		<b>Puente Antonio Guiteras</b>	Canímar. Exponente de la ingeniería por su belleza y atrevidas dimensiones, se abrió al tránsito el 28 de julio de 1951 con el nombre de <i>Antonio Guiteras Holmes</i>

			
7		<b>Puente Bacunayagua</b>	El más alto de los puentes de Cuba y una de las siete maravillas de la ingeniería civil cubana. Abierto al público hasta el 3 de octubre de 1959. El puente de <i>Bacunayagua</i> mide 313 metros, nunca antes la ingeniería cubana había acometido un proyecto tan complejo y retador.
8		<b>Puente Sánchez Figueras</b>	La construcción de este nuevo puente fue una aspiración de los vecinos de los barrios que enlazaba (Matanzas y Pueblo Nuevo). Iniciada su construcción a finales de 1915, se abrió al público el domingo 16 de agosto de 1916. Es el quinto puente centenario de la ciudad en servicio; su valor técnico está dado por ser el primero de su tipo en la urbe y el segundo en la isla, con el uso del hormigón armado.
9		<b>Puente Giratorio</b>	El más importante de este tipo de puentes en Cuba. El 8 de abril de 1904, ya el puente estaba en servicio.
10		<b>Puente ferroviario Dubrocq</b>	En el año 1839 ya se había aprobado por el Gobierno Superior de la Isla, la ejecución del Ferrocarril Matanzas a la Sabanilla del Encomendador. En 1867 cuatro compañías foráneas habían transformado los campos matanceros con este sistema de comunicación. Como una necesidad de conducir al puerto todas las producciones del territorio Centro-Oeste de la provincia, y ante el marcado interés de los inversores norteamericanos, en el año 1904, el 8 de abril, queda inaugurado el Ramal de Acceso Ferroviario al Puerto de Matanzas, al concluirse la ejecución de los puentes sobre los

			dos ríos que atraviesan la ciudad, siendo el segundo de ellos, el llamado Puente de Hierro en el Yumurí
11		<b>Puente ferroviario Canimar</b>	Uno de los más largos del país, edificado a mediados de la década de 1970, es una impresionante obra de casi 100 metros de largo.
12		<b>La Caverna de Santa Catalina</b>	una de las cavernas más grandes de Cuba, es Monumento Nacional y un Área Protegida categorizada como Elemento Natural Destacado. Ocupa un área total de 200 ha, con 12 km de desarrollo lineal y 32 comunicaciones con el exterior. Se le llama El Reino de los Hongos de Piedra, por poseer sorprendentes estalagmitas gigantes que semejan hongos, únicos de su tipo en el mundo. muchos dibujos rupestres que indica que el lugar fue asentamientos de aborígenes. En la cueva habitan una de las comunidades más grandes de murciélagos de Matanzas, también se encuentran muchos peces ciegos. Ubicada en área cercana a la Cueva de Saturno, al sur de Carbonera
13		<b>Plaza de la Vigía</b>	Primera Plaza de Armas que tuvo Matanzas. Fue el primer punto trazado por el escribano Juan Uribe y Ozeta cuando diseñó el plano de la ciudad, en octubre de 1693. Es el corazón del Centro Histórico de la Ciudad, motivo por el cual en esta se ostenta una placa que lo declara Monumento Nacional, el 12 de octubre de 2013.
14		<b>Portal de La Vigía</b>	Edificio de espléndidos portales que data del siglo XIX y don radican varias instituciones y centros de ocio. Los portales son utilizados con frecuencias para disímiles actividades culturales, comerciales y recreativas.

15		<b>Teatro Sauto</b>	La inauguración fue el 6 de abril de 1863 a las ocho de la noche; bautizado como Teatro Esteban, en honor al entonces gobernador de la ciudad. Cambió su nombre en justo tributo al farmacéutico Sr. Ambrosio de la Concepción Sauto, principal promotor de su construcción
16		<b>Museo Provincial Palacio de Junco,</b>	El 6 de septiembre de 1959 se fundó el Museo Histórico, primero creado por la Revolución y el 13 de diciembre de 1980, que-dó ubicado en el Palacio de Junco
17		<b>Estación y el Museo de Bomberos</b>	“El Batallón de Honrados Obreros y Bomberos Municipales” data del año 1836. El 7 de marzo de 1897, se colocó la primera piedra y su inauguración tuvo lugar el 12 de agosto 1900. A partir de 1917 funcionó bajo el nombre de “Cuartel Enrique Estrada “.
18		<b>Casa de la Aduana</b>	Considerado uno de los primeros ejemplos del neoclasicismo en Cuba. Se culminó en 1828 para albergar la Aduana de Matanzas. Se reconstruyó en 1908 y se convertiría en el Palacio de Justicia Durante algunos años el inmueble pasó a ser la sede del Gobierno Municipal de Matanzas En el 2018 se convierte en el emplazamiento definitivo de La Oficina del Conservador de la Ciudad
19		<b>Estatua del Soldado Desconocido</b>	inaugurada oficialmente el 10 de octubre de 1919. El conjunto escultórico lo compone la representación de un soldado mambí en actitud de combate. Con su mano izquierda abraza la bandera nacional y en la derecha esgrime un machete en alto.

20		<b>Centro recreativo Cuevas de Bellamar</b>	Ofrece servicios de restaurante, sala de proyección de audiovisuales, venta de suvenires, y acceso a un pequeño parque de diversiones en un ambiente acogedor, seguro, y en contacto con la naturaleza.
21		<b>Complejo recreativo La Taberna</b>	Situado En el Portal de la Vigía y formando parte de dicha plaza, abarca una cafetería esquina, frente al Teatro Sauto, un sótano y la amplia plaza de la Vigía.
22		<b>Galería Provincial de Arte "Pedro Esquerre"</b>	Situado Enel Portal de la Vigía y formando parte de dicha plaza. Es la principal de Matanzas, la primera que tuvo, y la segunda del país. Desde su fundación en 1961 exhibe exposiciones de arte contemporáneo de artistas locales e internacionales. El Centro Provincial de las Artes Visuales radica en el mismo espacio de la Galería de Arte
23		<b>Ediciones Vigía</b>	Una de las tres editoriales que presume la ciudad de Matanzas. Se distingue del resto por utilizar recursos y técnicas mayormente artesanales para la confección de pergaminos, libros, sobres y revistas; lo cual le imprime a cada ejemplar un carácter más personalizado y humano
24		<b>Casa sede de la filial matancera de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC)</b>	Ubicada en un bello edificio que perteneció a la prestigiosa y acaudalada familia Caballero. En los acogedores locales del edificio se realizan peñas literarias, musicales, históricas y culinarias, funciones de teatro y danza, tertulias y exposiciones de la plástica en su Sala Polivalente.
25		<b>Casa sede de la filial matancera de la Asociación Cubana de Artesanos y Artistas (ACAA)</b>	Edificio ubicado en la céntrica calle Medio, que data de la segunda mitad del siglo XIX. En el lugar convergen salones expositivos, un taller de cerámica, una cafetería, un bar y un mirador desde donde se aprecia una vista única de la ciudad






26		<b>Calle Nárvaez</b>	Una de las más relevantes calles del Centro Histórico de la Ciudad de Matanzas, aunque no fue una vía fundacional. Situada a orillas del río San Juan, hoy es un boulevard y dentro de los espacios y almacenes aún existentes se desarrollan proyectos culturales y comerciales
27		<b>parque de la rueda</b>	Ubicado en una de las áreas más antiguas de la ciudad. El conjunto de la rueda y la campana fue colocado en 1968 como recordación a La Demajagua,
28		<b>Oficina del historiador de la ciudad de Matanzas</b>	Ubicada en una de las casas más antiguas de la urbe, construida desde la primera década del siglo XIX. Fundada el 29 de abril de 1995. Esta oficina es una entidad del Gobierno Municipal al servicio de la sociedad y tiene funciones de investigación y estudio de la historia, la preservación del patrimonio y la cultura y la divulgación y el asesoramiento histórico.
29		<b>Café "El Parnaso",</b>	Ubicado en los bajos de la Oficina del Historiador. Sitio de encuentro intelectual y bohemio. Hoy Rápido de la calle Medio
30		<b>CATEDRAL San Carlos Borromeo</b>	Construida en 1730 y donde convergen diferentes estilos arquitectónicos. En 1912 fue elevada al rango de Catedral
31		<b>PLAZA DE LA LIBERTAD</b>	Surge de la necesidad de crear una segunda Plaza de Armas en la ciudad. En 1899 la Plaza se convirtió en el centro de los grandes festejos celebrados por la terminación de la Guerra de Independencia y fue bautizada popularmente con la denominación de La Libertad,





			nombre que ostenta hasta la actualidad
32		<b>PALACIO DE GOBIERNO PROVINCIAL</b>	El edificio de Gobierno, espacioso y monumental, es uno de los exponentes de su tipo de mayor envergadura de Cuba. Comenzó a funcionar en el año 1695 Tras el Triunfo de la Revolución en 1959 el comandante Fidel Castro saludó al pueblo matancero desde el balcón principal de este edificio.
33		<b>MUSEO FARMACÉUTICO</b>	También conocido como Farmacia Triolet o Botica Francesa, es único de su tipo en América. Esta institución fue abierta al público el 1ro de enero de 1882
34		<b>HOTEL LOUVRE</b>	El inmueble donde se ubica el lujoso Hotel Louvre, fue la vivienda de Isabel Polleschi, viuda de Antonio García Oña, gobernador de Matanzas entre 1840 y 1845. Fue fundado en 1879. El Hotel recibió una reparación capital en 1985 y para ese entonces sería considerado, por su mobiliario, piezas y edificio en conjunto, como el único hotel del país con características coloniales. A finales del año 2020 se reinaugura, luego de una remodelación y ampliación a cargo de la cadena hotelera Cubanacán S.A., rescatándose una vez más su elegante estilo del siglo XIX.
35		<b>HOTEL VELASCO</b>	Abrió sus puertas a inicios del siglo XX, siendo uno de los más modernos de Cuba en la época y distinguido por la calidad y sabor de su arte culinario. El Hotel Velasco ostenta la categoría de Hoteles E, o Encanto y se integra a los atractivos del Centro Histórico de la Ciudad de Matanzas. El inmueble fue reinaugurado el 10 de diciembre del año 2010, mostrando su elegancia y confort, elementos que le han sido inherentes desde su primera fundación, a la vez que oferta un servicio de lujo y esmerada calidad

36		<b>SALA DE CONCIERTOS "JOSÉ WHI-TE"</b>	<p>El inmueble de la Sala de Conciertos de Matanzas, fue edificado entre los años 1899 y 1900 como sede del Liceo Artístico y Literario, una de las instituciones culturales de mayor prestigio de Cuba. Surgió como institución en 1860 y fue escenario de la propuesta hecha por Rafael del Villar de nombrar "La Atenas de Cuba" la ciudad de Matanzas. En su sede, el músico matancero Miguel Failde (1852-1921) estrenó su danzón "Las alturas de Simpson", el 1ro de enero de 1879, modalidad musical devenida en Baile Nacional</p>
37		<b>BIBLIOTECA PÚBLICA PROVINCIAL "GENER Y DEL MONTE"</b>	<p>Una de las más antiguas de Cuba. El edificio se erige sobre las ruinas del que fuera la segunda sede del Casino Español. La Biblio-teca "Gener y Del Monte" atesora una de las colecciones de publicaciones raras y valiosas más importantes del país, entre ellas el periódico "La Aurora", patrimonio de Matanzas y de la nación cubana.</p>
38		<b>INSTITUTO DE SEGUNDA ENSEÑAN-ZA</b>	<p>El edificio del antiguo Instituto de Segunda Enseñanza de Matanzas, debido a su excelencia constructiva, es digno representante de la arquitectura ecléctica en Matanzas. Esta instalación docente, que fue en un tiempo el más prestigioso de la provincia, radicó en un inmueble de relevante arquitectura, que lo convierte además en una de las Siete Maravillas de la arquitectura de Matanzas.</p>
39		<b>ERMITA DE MONSERRATE</b>	<p>La Ermita de Monserrat debe su origen a la filial matancera de la Sociedad de Beneficencia de Naturales de Cataluña. La inauguración ocurrió el inveral 8 de diciembre de 1875, con una procesión que ubicó en su sitio definitivo a la imagen de la Virgen.</p>
40		<b>VALLE YUMURÍ</b>	<p>Uno de los más bellos de Cuba, atravesado por un río que recorre la ciudad hasta desembocar en la Bahía. El nombre de este Valle es tan significativo para Matanzas, que sus habitantes son identificados como "yumurinos".</p>












41		<b>IGLESIA DE SAN PEDRO APÓSTOL DE VERSALLES</b>	<p>Se inauguró el 15 de mayo de 1870. La iglesia matancera es una réplica a escala reducida, en su distribución interior, de la iglesia homóloga en Roma. Por la calidad de las obras realizadas, la iglesia mereció el premio nacional de restauración, otorgado por la Comisión Nacional de Monumentos, a propuesta de la Dirección Provincial de Patrimonio en Matanzas. El 5 de junio de 2013 la iglesia de San Pedro alcanzó la categoría de Monumento Nacional.</p>
42		<b>CASTILLO DE SAN SEVERINO</b>	<p>Fue la primera fortaleza construida en la ciudad para protegerla de los ataques de corsarios y piratas. En 1979 fuera declarado Monumento Nacional. En 1998, la UNESCO lo escoge como parte de la ruta del esclavo y se convierte en el Museo Nacional de la Ruta del esclavo</p>
43		<b>PARQUE "RENÉ FRAGA MORENO</b>	<p>Vinculado con la magna obra de la Carretera Central, en 1929, se construye un parque-balcón a la entrada de dicha vía en la ciudad, desde donde se contempla una vista panorámica espectacular de la población, la bahía y las montañas que la circundan. El parque ha sido escenario de múltiples eventos deportivos, culturales e históricos</p>
44		<b>CEMENTERIO DE SAN CARLOS BO-RROMEO</b>	<p>El 1ro de septiembre de 1872 fue bendecida la capilla e inaugurado al día siguiente. En el cementerio descansan prominentes personalidades de la localidad como José Jacinto Milanés, Ambrosio Sauto, Miguel Failde, el poeta nacional Bonifacio Byrne, los Guiteras Gener y Manuel Santos Pargas..</p>
45		<b>IGLESIA DE SAN JUAN BAUTISTA EN PUEBLO NUEVO</b>	<p>Este sencillo templo neoclásico de una sola nave, sin gran lujo o determinado refinamiento arquitectónico está ubicado en la barriada de Pueblo Nuevo. El 14 de mayo de 1832 estaba terminado el edificio principal y su altar mayor, en el cual fue colocada la imagen de San Juan Bautista, En 1855 se convierte en parroquia</p>




46		<b>ANTIGUA TERMINAL DE FERROCA-RRIL DE BAHÍA</b>	<p>Moderna instalación ferrocarrilera terminada en 1883, se conoció como la Estación de la Bahía o de los Ferro-carriles Unidos, en la que se enlazaban los ramales que iban al centro de la provincia (ubicada en la actual calzada de Esteban con un diseño arquitectónico de aire nórdico. Fue también paradero del tranvía que circuló en la ciudad entre 1916 y 1952.</p>
47		<b>Estación de ferrocarril de Sabanilla</b>	<p>La más antigua que se conserva en Latinoamérica, ubicada en la calzada de Tirry. Construida en 1856. En 1904 aún funcionaba como paradero y en 1924 ya se había convertido en almacén. Es considerada la primera estación de ferrocarril de Iberoamérica.</p>
48		<b>CUEVAS DE BELLAMAR</b>	<p>El Sistema Cavernario de Bellamar fue declarado como Monumento Nacional. Estas cuevas son el centro turístico en activo más antiguo de Cuba. En su entrada se expone un museo con la historia del lugar y una sala de proyecciones en tercera dimensión, única en su tipo, para presentar las maravillas subterráneas de aquellos salones que no están permitidos visitar al público por razones de accesibilidad y seguridad.</p>
49		<b>BAHÍA de Matanzas</b>	<p>La Bahía de Matanzas, la segunda más profunda de Cuba, Conocida inicialmente como la Bahía de Guanima fue escenario del primer hecho de rebeldía aborigen del que se tiene conocimiento en la Isla y en el continente, hecho que dio origen a su actual nombre. También la Bahía fue testigo de otro hecho importantísimo, La toma de la Flota de La Plata, protagonizada por el corsario holandés Piet Heyn</p>
50		<b>QUINTA "LA PANCHITA</b>	<p>Es la casa más antigua de la ciudad de Matanzas. Hecha de madera y bien conservada. Es parte de su historia</p>






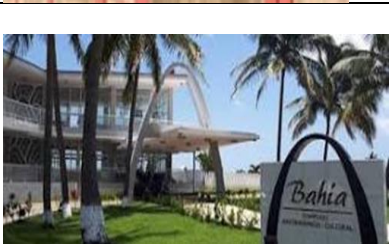
51		<b>VALLE CANÍMAR</b>	<p>Un fascinante espectáculo natural en una extensión de 19,5 km<sup>2</sup>. Con áreas boscosas vírgenes y una fauna excepcional. Un componente importante de este paisaje es el río Canimar, el mayor y más caudaloso que desemboca en la Bahía de Matanzas, con 12 kilómetros navegables. Valle, poblado de espesa vegetación, enorme cantidad de cuevas fue asentamiento de pobladores aborígenes y por ende, es un lugar de interés arqueológico</p>
52		<b>MUSEO "EL MORILLO</b>	<p>Fue la segunda fortaleza que se construyó para proteger a la ciudad de los saqueos de corsarios y piratas. En 1720 la edificación estaba levantada, compuesta por un torreón y un baluarte, La fuerte ha tenido varias modificaciones desde el siglo XVIII y ha sido empleado en disímiles funciones. En este fuerte, devenido actualmente en museo, están los restos de Antonio Guiteras y Carlos Aponte. La Comisión Nacional de Monumentos lo declara Monumento Nacional en 1978</p>
53		<b>Centro Internacional de Buceo</b>	<p>Situado entre Playa El Coral y Varadero, brinda interesantes servicios al turista para la práctica de buceo contando con una bella barrera coralina y servicios gastronómicos</p>
54		<b>Callejón Tradiciones</b>	<p>Cultura, identidad y desarrollo. Cuando se nombran estas tres palabras no se puede pensar en otro lugar que no sea el Callejón de las Tradiciones, que localizado en el final de la calle San Ignacio, en la barriada matancera de Pueblo Nuevo, realiza una gran labor para mantener y retomar las costumbres de la ciudad. Se funda el Callejón de las Tradiciones el 9 de septiembre del 2011 con un toque de rumba, y dos años después se convierte en el primer producto turístico comunitario de la ciudad de Matanzas</p>

55		<b>Estadio de Beisbol Palmar de Junco</b>	Sede del primer juego oficial de béisbol celebrado en Cuba el 27 de diciembre de 1874, constituye monumento nacional desde el año 1991 y es considerado el estadio de béisbol en activo más antiguo del mundo. Exhibe además desde el 2016 la Galería de la Fama del béisbol matancero. Se ofrece recorrido guiado, visita a la sala de historia e intercambio con jóvenes y reconocidos atletas
56		<b>Laguna de Maya</b>	Área Protegida en la categoría de Refugio de Fauna. Es un sistema de lagunas naturales de agua salada conectadas al mar, abundante en especies de la flora y fauna y con instalaciones para observarlas. La flora del lugar cuenta con 79 especies, pertenecientes a 45 familias y 69 géneros. Es uno de los mejores lugares del área para el buceo y el snorkeling en su barrera coralina
57		<b>Cueva de Saturno</b>	Alejada de la ciudad de Matanzas, muy cerca del pueblo de Carbonera y de la salida del aeropuerto, se encuentra una pequeña pero hermosa gruta conocida como la cueva de Saturno. Una galería subterránea inundada de 150 m de longitud y más de 20 pies de profundidad, lo cual constituye un escenario ideal para el espeleobuceo
58		<b>Hospital de Santa Isabel</b>	El Hospital Civil de Matanzas, en la actualidad "José Ramón López Tabrane" fue fundado el 24 de julio de 1838, por Real Orden de la Reina Isabel II de España. El 24 de julio de 1838 se inauguró el nuevo hospital nombrado Santa Isabel de Matanzas. Con el triunfo de la Revolución, la institución recibe el nombre del joven mártir José Ramón López Tabrane. Esto ocurre en septiembre de 1962 En 1969 el Hospital inicia la Docencia Médica Superior en Matanzas.







59		<b>Boulevard de Matanzas</b>	<p>En el Centro Histórico de la Ciudad de Matanzas, Monumento Nacional, la calle Medio constituye la principal arteria comercial de la urbe de ríos y puentes. Cerrada al tránsito en sus primeras cuerdas actúa como especie de boulevard en la ciudad.</p>
60		<b>Complejo recreativo Monserrate</b>	<p>Ubicado en esa privilegiada colina, que con su condición de punto alto domina toda la Ciudad y el Valle de Yumurí, a manera de parque - mirador natural. Brinda excelentes opciones gastronómicas y cuenta con la Ermita y un parque de diversiones.</p>
61		<b>Hotel Rio San Juan</b>	<p>Con dos plantas y un diseño ecléctico el inmueble respeta fisionomía patrimonial que distinguió a la ciudad en el siglo XIX, cuenta en su interior con una terraza colonial desde donde se aprecian coloridos vitrales, un mural del artista del pintor Manuel Hernández, así como decenas de bonsáis del artesano Israel de León, junto a otras obras de artistas matancero</p>
62		<b>Museo de Arte</b>	<p>El Museo de Arte de Matanzas fue inaugurado el 19 de mayo de 1998 gracias a la donación de obras del pintor matancero Lorenzo Padilla y cuenta con colecciones de alto valor e interés para Cuba y el mundo. En el Museo se exhiben 505 piezas de arte tradicional africano, además de exposiciones transitorias y la realización de eventos de varias manifestaciones artísticas que son visitadas por estudiantes, creadores y pueblo en general</p>
63		<b>Loma del Pan de Matanzas</b>	<p>La mayor elevación de la provincia que se eleva hasta 380 m. Es muy popular entre los excursionistas y amantes de la naturaleza, por la maravillosa vista que se aprecia desde su cima y por semejar a una india dormida.</p>



		<p><b>La Cueva La Pluma</b></p>	<p>Impresionante cueva situada al noroeste de Matanzas. Cueva bien conservada de gran belleza, tiene una longitud total de sus galerías de 2 900 m de los cuales 520 corresponden a una de las galerías superiores, posee uno de los lagos subterráneos más profundo de las cavernas conocidas del occidente de Cuba. Presenta pictografías en blanco, negro y rojo con 27 dibujos. Existen especies de murciélagos y grandes poblaciones de invertebrados, y considerable población de peces ciegos. Es un Área Protegida categorizada como Elemento Natural Destacado, que incluye, además, otras cavernas menores como Caguayanes, La cueva del Agua, la cueva de Los Murales y La Cachimba</p>
<p>65</p>		<p><b>Hotel Canimao</b></p>	<p>Sobre la colina que bordea al río Canimar, navegable varios kilómetros, se encuentra este hotel ideal para vivir unas completas vacaciones en un entorno natural, tranquilo y reparador. Muy cerca de Tropicana Matanzas.</p>
<p>66</p>		<p><b>Tropicana Matanzas</b></p>	<p>Centro nocturno que brinda espectáculos con cantantes y bailarines de muy buen nivel y servicios gastronómicos. Se encuentra a media hora en autobús desde la zona hotelera de Varadero</p>
<p>67</p>		<p><b>Ruinas de Matasiete</b></p>	<p>Centro nocturno, restaurante y bar situado frente a la Playa Los Pinitos</p>




68		<b>Café Atenas</b>	Se encuentra situado en el centro del casco histórico de la ciudad de Matanzas. Cuenta con salón climatizado con una decoración tematizada en antigüedades y en el exterior se localiza una terraza para disfrutar el entorno de la ciudad. Oferta comida criolla, mariscos y especialidades de comida italiana. Goza de una gran afluencia de clientes y una elevada atención de los servicios.
69		<b>Centro recreativo Las Palmas</b>	El Centro Recreativo Las Palmas es un excelente espacio del Grupo Artex S.A. situado muy cerca del litoral y la Bahía de Matanzas en la llamada Atenas de Cuba por sus atractivos naturales. Un sitio para disfrutar en familia o entre amigos de un buen rato de ocio y distracción con sus variadas ofertas y servicio a la carta de Bar, Cafetería y sala de fiestas.
70		<b>Centro nocturno La Salsa</b>	Complejo recreativo que cuenta con restaurante, cafetería y cabaret situado a la salida de la ciudad vía Varadero.
71		<b>Centro recreativo Canimar abajo</b>	En ambas orillas a todo lo largo del río se han creado instalaciones recreativas y turísticas, como la pequeña playa y la Base Náutica bajo el puente Antonio Guiteras, la Base de Campismo Popular Canimar en la otra rivera
72		<b>Seminario Evangélico de Teología</b>	Fundado el 1ro de octubre de 1946 , es un seminario protestante inter denominacional ubicado en Matanza, que ofrece estudios de pregrado en Bachillerato en Teología, en Educación Cristiana y Licenciatura en Teología; y de postgrado en Maestría en Teología




73		<b>Barrio de Versalles o Barrio Francés</b>	<p>Uno de los lugares más asombrosos de Matanzas es, sin dudas, el antiguo Barrio Francés. La barriada aparece como tal en 1827. En un primer momento se identificó con el nombre de su río, Yumurí, para poco después, aproximadamente en 1850, ser bautizada como Versalles, prueba elocuente de la fuerte presencia francesa, asentada en la ciudad desde principios del siglo XIX</p>
74		<b>Paseo de Santa Cristina</b>	<p>levantado en 1838, conocido como Paseo Martí desde el siglo XX. Bautizado como Paseo de Santa Cristina y homólogo del de Paula en la capital cubana. El Paseo de Martí constituye aún uno de los más hermosos dentro de las estructuras de este tipo en el país</p>
75		<b>Escuela Normal para Maestros de Matanzas</b>	<p>Mediante la ley de 1915, surge la Escuela Normal de Matanzas, que comenzó a funcionar en octubre de 1918. Después del triunfo de la revolución fungió como Escuela de Artes y hoy es la sede del Telecentro Yumurí y la emisora Radio 26</p>
76		<b>Colegio La Empresa</b>	<p>Fundado el 15 de febrero de 1840. Uno de los colegios más prestigiosos en su época en Cuba y formador de patriotas.</p>
77		<b>Colegio Irene Toland</b>	<p>Fundado en 1899 por la Iglesia Metodista en Matanzas para ofrecer educación cristiana</p>
78		<b>Complejo gastronómico-cultural Bahía</b>	<p>La instalación cuenta con dos grandes salones que funcionarán como cremería y restaurante, una cafetería, una plaza y un parque infantil, ranchones y baños públicos en la zona de la playa. Además de un cabaret que será la sede de la Orquesta Failde.</p>













79		<b>Proyecto Comunitario Palmar de Junco</b>	surgido como proyecto de desarrollo local en el año 2016 y enclavado en el mítico parque beisbolero, dispone de áreas de venta de souvenirs, alimentos, bebidas, entre otras ofertas. incluye, además, un Salón de la Fama
80		<b>Hotel Casa del Valle</b>	pequeña instalación hotelera situada en el kilómetro 2 de la Carretera de Chirino, a 5 kilómetros de la ciudad de Matanzas Situado en el centro del Valle del Yumurí, funcionó durante muchos años dedicada a turismo de naturaleza. Actualmente es una casa de visita del PCC Provincial de Matanzas.
81		<b>Parque Watking</b>	Centro cultural recreativo infantil situado en la barriada de la Marina. Cuenta con un minizoológico
82		<b>Tren eléctrico Hershey-Matanzas</b>	Línea Casablanca-Hershey-Matanzas, la única electrificada del país y que tiene un carácter histórico, inaugurado el 5 de octubre de 1922. El último recorrido completo del Tren de Hershey, desde Casablanca hasta Matanzas, fue el 1ro. de mayo de 2017.
83		<b>Estadio Victoria de Girón</b>	Fue inaugurado el 20 de febrero de 1977 por el Comandante en Jefe Fidel Castro, quien bateó la primera pelota, dando comienzo a la Segunda Serie Selectiva Palacio de los "Cocodrilos"
84		<b>Salón de la fama del Béisbol de Matanzas</b>	Institución deportiva cubana con sede en el estadio Palmar de Junco en la ciudad de Matanzas, que pretende realzar el espíritu y la historia del béisbol en la provincia. Creado en los predios del legendario estadio Palmar de Junco en 2016, e inaugurado oficialmente el 4 de febrero de 2017. Como recuerdo histórico aparece una réplica del terreno con los nombres de los jugadores de los equipos Havana Baseball Club y Matanzas Baseball


			Club, que desarrollaron el que se reconoce como el primer juego oficial celebrado en Cuba en 1874
85		<b>Tres Ceibas de Clavellinas</b>	Dentro del área del Valle del Yumurí, cerca del poblado de Corral Nuevo se encuentra el Cuabal Tres Ceibas de Clavellinas, una zona que abarca 390 hectáreas con características propias que la hacen de incalculable valor y por lo tanto es un área protegida categorizada como Reserva Florística Manejada. Se han identificado 93 especies de la fauna, de las cuales 20 son endémicas. Se han identificado 138 especies florísticas, de ellas 45 endémicas, entre ellas las más relevantes son el Melocactus matanzanus (Erizo), uno de los 11 melocactus que habitan en Cuba. Es una especie amenazada, en Peligro Crítico (CR) de extinción
86		<b>Calles de Matanzas de de</b>	El 30 de noviembre de 1946 se inauguró el Balcón de Jáuregui y a continuación de la calle Jáuregui por medio de una larga escalera que vencía la fuerte pendiente entre las calles Santa Isabel y Zaragoza se crea la primera de las calles-escalera de longitud notable y aunque hoy se la tiene como parte del propio parque, “Como complemento del parque Watkin se realizó la construcción de la escalera de Jesús María, sin dudas la más hermosa de las calles-escalera de Matanzas, con una longitud de 120 metros que salva un desnivel de 40 metros desde la base a lo alto”, Posee 121 escalones con 10 terrazas o descansos intermedios, y está dotada de un conveniente sistema de drenaje pluvial por medio de un alcantarillado lateral. Esta vía presenta además parterres intercalados y en su cima un balcón que ofrece una de las más bellas vistas de la tricentenaria localidad matancera, que dispone en total de siete escaleras insertadas: dos en el barrio Matanzas, y cinco en Versalles






87		<b>Casa Amigos del Danzón</b>	<p>En su comienzo, la asociación danzonera radicó en el barrio de Versalles, bajo el nombre de Circulo Amigo del Danzón Tradicional Miguel Faílde y se vinculó al Ministerio de Cultura de Cuba. Estuvo integrado por 76 afiliados, en su mayoría, admiradores de la música cubana con ansias de preservar las costumbres matanceras. Los objetivos del movimiento, se encaminaron a rescatar las tradiciones culturales, popularizar el danzón e intercambiar con otras instituciones. El propósito era fortalecer el baile nacional y posibilitar un mayor intercambio con los jóvenes bailadores. Las actividades iniciales se realizaron en la Sala José White, donde Miguel Faílde interpretó por primera vez el danzón Las Alturas de Simpson en diciembre de 1879. La Casa Amigos del Danzón lleva por nombre José Benigno Navia Mora, es la casa que acoge a la Asociación Amigos del Danzón Miguel Faílde Pérez, sociedad que surge el 15 de enero de 1980 bajo el nombre de Circulo Amigos del Danzón Tradicional Miguel Faílde.</p>
88		<b>Valle de Canimar</b>	<p>El Valle de Canimar, situado dentro de los límites de la actual ciudad de Matanzas, es de tipo fluvial y es una importante zona arqueológica donde se localizan numerosas evidencias de asentamientos de comunidades paleolíticas, mesolíticas y neolíticas</p>
89		<b>Cuartel Goicuría</b>	<p>Por disposición de la Real Hacienda se inició la obra en 1828. Las obras continuaron hasta finales de 1830, comunicación firmada por el Capitán General de la Isla, Francisco Dionisio Vives, que disponía se le nombrara Cuartel de Santa Cristina, en homenaje a la reina española. En 1902 adopta el nombre de cuartel "Ignacio Agramonte". En 1952 al transformarse en cuartel "Domingo Goicuría. Está asociado a uno de los acontecimientos más importantes de la historia matancera. En él ocurrió el histórico ataque del 29 de abril de 1956, que constituyó el</p>

			<p>preludio y la fuerza motriz de la sublevación masiva del pueblo matancero contra la tiranía batistiana. Fue convertido en el Centro Escolar Mártires del Goicuría, inaugurado el 29 de abril de 1960 por el Comandante en Jefe Fidel Castro en acto público junto al pueblo matancero. En la plazoleta fue erigido un obelisco en recordación a aquellos jóvenes que entregaron sus vidas por un sueño hecho realidad el primero de enero de 1959. El 29 de abril de 2006 fue develada una tarja con los nombres de los caídos en la acción revolucionaria.</p>
90		<p><b>Parque Científico-Tecnológico de Matanzas</b></p>	<p>Segundo creado en el país. Infraestructura de apoyo ubicada en la Universidad de Matanzas, con edificaciones y servicios de gestión, para el establecimiento y el desarrollo de empresas basadas en el conocimiento, que operan en un entorno vinculado a centros de investigación y tecnología, así como a instituciones de enseñanza superior. Aprobado 1 de noviembre de 2017</p>
91		<p><b>Centro Recreativo y turístico La Arboleda.</b></p>	<p>principal y la mejor de las instalaciones situadas a orillas del Río Canímar, a alrededor de 10 kilómetros de su desembocadura. Integrado por la Base de campismo Canímar abajo y cerca del sitio recreativo La Arboleda, se pueden admirar varios restos de antiguas edificaciones que pertenecieron a viejos cafetales de los siglos XVIII y XIX, entre ellos El Tumbadero y El Monticello.</p>
92		<p><b>Iglesia de los Carmelitas</b></p>	<p>El proyecto data de 1892, concluyéndose el 25 de enero de 1894. Procedentes de La Habana, los padres José Agustín del Sagrado Corazón y Francisco de San José, estuvieron al frente del convento</p>

93		<b>Centro recreativo El Brisas</b>	la instalación posee dos áreas: la plaza que incluye el restaurante, y la de piscina
94		<b>Cafeteria-bar Entre puentes</b>	El café "Entre Puentes" resulta una nueva propuesta gastronómica y cultural para los matanceros. Servicios de coctelería, bebidas y licores, así como alimentos ligeros constituyen las ofertas alimenticias del sitio
95		<b>Las Lomas de Galindo</b>	Situada en el extremo occidental del valle de Yumurí. Su altura oscila entre los 50 a 250 metros y se extienden por 8 kilómetros al norte de la Sierra Camarones y noroeste del Pan de Matanzas. es un Área Protegida en la categoría de Reserva Florística Manejada, por la vegetación y fauna que atesora. Se han identificado 190 especies florísticas, de ellas 65 endémicas del lugar
96		<b>Mirador sobre el Puente de Bacunayagua</b>	Bacunayagua es un Área Protegida de Cuba en la categoría de Reserva Ecológica. Desde el mirador situado en una de las orillas, se observa una maravillosa vista y paisaje de la zona occidental del Valle del Yumurí. También se pueden ver las elevaciones de Galindo, el Pan de Matanzas y la Sierra de Camarones
97		<b>Valle del Rio Yumurí</b>	Principal y más impresionante de los sitios naturales de Matanzas y una de sus insignias, con paisajes maravillosos a su alrededor, flora y fauna única, que lo hacen un sitio de interés para los amantes de la naturaleza.
98		<b>Faro de Maya</b>	Su destello cada nueve segundos indica a los navegantes la exacta ubicación geográfica, en referencia con las cartas náuticas, lo que les posibilita evadir arrecifes y bancos de corales

			
99		<b>Playa Faro de Maya</b>	Una de las tantas playas alrededor de la bahía y cercana a la carretera de Varadero. Forma parte del Campismo internacional.
100		<b>Campismo internacional</b>	Zona recreativa que incluye delicias de playa y campismo
101		<b>Playa el Tenis</b>	Se encuentra enclavada en la parte sur oriental de la Bahía de Matanzas, en el espacio que forma el borde del litoral con el pedraplén, pequeña pero hermosa playa protegida por el pedraplen y el puente que da paso al agua de mar
102		<b>Compañía Teatro Papalote</b>	La Compañía “Papalote” fue fundada en el año 1962 en la Ciudad de Matanzas, su director René Fernández Santana (1944, Matanzas) Es por sobre todo un hombre de teatro, actor, director artístico, diseñador y dramaturgo. La Compañía se propone revalorizar la cultura popular tradicional en la que el “folklore afrocubano”, es lo esencial en esta búsqueda, es el sello distintivo de la agrupación en Cuba y también reconocida en el exterior
103		<b>Playa Bacunayagua</b>	Pequeña playa situada en el río Bacunayagua en los límites de la ciudad de Matanzas. Forma parte del Campismo Bacunayagua

			
104		<b>La Viña</b>	En la escasa información existente respecto a este inmueble se refleja que ya desde 1879 el mismo cumplía funciones de establecimiento de víveres. No obstante, a ello, su construcción se enmarca en los inicios del siglo XIX. El edificio se inscribe dentro de la tipología de vivienda esquinera. La planta alta estaba reservada como vivienda mientras que la inferior se destinaba para el comercio
105		<b>Hotel La Diana</b>	Es el primer edificio de tres plantas y primero también en utilizar cemento Portland en Matanzas. Funcionó como hotel hasta 1883, después fue sede del Colegio La Luz
106		<b>Biblioteca Ramón Guiteras Font</b>	una de las primeras inserciones modernas dentro del Centro Histórico Urbano. prestigiosa institución cuya colección se ha ido especializando en temas relacionados con el arte, la música y libros para jóvenes.
107		<b>Librería El Pensamiento</b>	Local donde radicó la imprenta del periódico "La Aurora", llamado "el príncipe de los periódicos" en la época colonial.

108		<b>Hotel Yara,</b>	Inmueble adaptado para funciones de Hotel e inaugurado en junio de 1946
109		<b>Casa y almacenes de la calle Río</b>	Construidos en la primera mitad del siglo XIX como uno de los conjuntos arquitectónicos más notables del país, integrado por bellas residencias, conocidas como Manzana o Cuadra de Oro. Edificaciones de tipología casa-almacén
110		<b>Teatro Principal</b>	Construcción civil del siglo XIX matancero. Actuaron allí relevantes artistas locales y extranjeros como la bailarina austriaca Fanny Ellsler
111		<b>Calzada de Tirry</b>	Importante vía que atravesó el barrio de Pueblo Nuevo en las primeras décadas del siglo XIX.
112		<b>Ateneo de Matanzas (Sociedad Talía),</b>	Se constituye en la barriada de Pueblo Nuevo la Sociedad Talía, el 24 de noviembre de 1874, inaugurada oficialmente el 24 de julio de 1875. Obra que recrea códigos del neoclasicismo de la época en la ciudad de Matanzas, con transformaciones posteriores que se pueden catalogar representativas del eclecticismo para las primeras décadas del siglo XX. En 1879, después de



Fuente:

			<p>experimentar una serie de transformaciones sustituye su nombre por el de Ateneo de Matanzas. Fue testigo memorables sucesos de la cultura local entre ellos la Exposición Universal de 1881. Avalan el prestigio del mismo las personalidades que integraron su membrecía durante su larga existencia, destacándose: Francisco Ximeno, Federico Milanés, Miguel Garmendía, Sebastián A. Morales, Idelfonso Estrada y Zenea, Bonifacio Byrne, Fernando Romero Fajardo, quien dirigió “El Ateneo”, órgano oficial de la asociación y Nicolás Heredia</p>
113		<b>Torrefactora</b>	<p>Fundada en 1830. En el año 1912 fue trasladada a la Calzada de Tirry No. 10, local en que se mantiene hasta nuestros días</p>
114		<b>Cine Teatro Velasco</b>	<p>iniciativa de los hermanos Rafael y Manuel Velasco, pioneros de la industria cinematográfica en Matanzas. Hoy el más importante de la ciudad. La primera película que exhibe es “El pobre Balbuena”.</p>
115		<b>Hotel París</b>	<p>En 1942 se anuncia en la prensa como Gran Hotel París. Este hotel tiene la condición de haber alojado a casi todos los presidentes de la República que visitaron la ciudad</p>
116		<b>Logia Libertad</b>	<p>Edificio de estilo neoclásico que data del 1927</p>

Elaboración propia a partir de la actualización y completamiento de Guías turísticas de la ciudad.

## Anexo No 10

## **Primicias Históricas de Matanzas.**

Las principales “primicias” de Matanzas reconocidas por varios especialistas son:

- 1- Matanzas es la primera ciudad moderna de Cuba por los criterios urbanísticos y únicos utilizados en su diseño y fundación; el centro histórico urbano no ha sufrido modificaciones en su trazado desde la fecha de su fundación.
- 2- El Hospital de Santa Isabel, edificado en 1838, es la más antigua institución hospitalaria en activo de toda Cuba.
- 3- La academia Alberto Tarascó Martínez fue muy importante para el desarrollo de las artes plásticas de Matanzas.
- 4- Las Cuevas de Bellamar es el centro turístico en activo más antiguo de Cuba. Es una de las cuevas abiertas en caliza más bellas del mundo.
- 5- En Matanzas se celebró el primer juego de béisbol de toda Cuba. Es por derecho propio la cuna de ese deporte y cuenta con el más antiguo lugar dedicado a ello, el estadio Palmar de Junco
- 6- En el Palacio de Gobierno se izó por primera vez en Cuba la enseña nacional el 20 de mayo de 1902.
- 7- Dentro de sus destacados elementos culturales están el ser la cuna del baile nacional, el danzón además del danzonete y la columbia.
- 8- El poeta José Jacinto Milanés hizo el primer verso que consagra la cubanidad en general y la matanceridad en particular.
- 9- En fecha tan temprana como los inicios del Siglo XX, en el monumento al soldado desconocido, se enuncia e inscribe en bronce por primera vez la consigna “Patria o Muerte”.
- 10-La ciudad ha dado a Cuba dos poetas nacionales: Bonifacio Byrne y Agustín Acosta, además de tener a Carilda Oliver Labra, representante única de su estilo.
- 11-El primer museo creado por la Revolución fue el de Matanzas (Palacio de Junco) y el Museo Farmacéutico es único en su tipo en América.
- 12-La primera experiencia cubana del Poder Popular tuvo lugar en Matanzas

### **Anexo No 11**

#### **Resultados del análisis DAFO en la ciudad de Matanzas**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

<p>F1- Importantes recursos naturales (acuáticos y terrestres), históricos y patrimoniales de interés turístico.</p> <p>F2- Estabilidad política y social, que garantiza un clima de paz, seguridad y protección al visitante ofreciendo la garantía de una visita tranquila, alejada de la violencia y el desorden público</p> <p>F3- Población hospitalaria con alto nivel cultural y de salud.</p> <p>F4- Alta calificación técnica y profesional de la fuerza de trabajo relacionada con la actividad.</p> <p>F5- Amplia infraestructura vial (con problemas de calidad y mantenimiento) y aeroportuaria.</p> <p>F6- Redes técnicas de electricidad, comunicaciones y agua potable que cubren todo el país.</p> <p>F7- Infraestructura de alojamiento y servicios de restauración, recreativos y otros, en plena expansión tanto en el sector estatal como privado</p> <p>F8- Desarrollo de estudios superiores. en turismo en la universidad y amplio plan de postgrados.</p> <p>F9- Creación de la Oficina del Conservador y del Historiador de la ciudad</p> <p>F10- Declaración de la ciudad de Matanzas como ciudad turística por el Ministerio del Turismo</p> <p>F11- Diseño del centro histórico que permite la conectividad con el resto de la ciudad siendo además el centro tradicional, político administrativo, y cultural,</p> <p>F12- Variada oferta para el alojamiento con buenos estándares y fácil accesibilidad a los diferentes recursos</p> <p>F13- El destino Matanzas es un adecuado complemento al polo turístico de Varadero en cuanto a la oferta de valores culturales e históricos únicos en su mayoría</p>	<p>D1- No se explota la potencialidad de otras formas de turismo como: naturaleza, ciudad, eventos, educativo, de aventura, salud, rural, etc</p> <p>D2- Estabilizar los suministros de productos nacionales destinados al turismo, tanto en cantidad como en calidad</p> <p>D3- Disminuir los costos</p> <p>D4- Mejorar la calidad de los servicios prestados al turista</p> <p>D5- Diversificar los productos turísticos que se ofertan.</p> <p>D6- Perfeccionar la promoción y divulgación turística</p> <p>D7- Mejorar la conectividad en Internet para fomentar la gestión y las transacciones de todo tipo.</p> <p>D8- No existencia de rutas turísticas planificadas en la ciudad</p> <p>D9- No explotación eficiente de atractivos turísticos propios y únicos de la ciudad</p> <p>D10- No existencia de una planificación de marketing estratégico actualizada en la ciudad que oriente el trabajo del gobierno en la dirección de la ciudad como producto y destino</p> <p>D11- No toma de conciencia de los decisores territoriales de la importancia de un plan de marketing para desarrollar la ciudad como producto turístico</p> <p>D12- Falta de visión estratégica y profesionalismo del gobierno</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1- Ubicación en el corredor turístico habana-varadero</p> <p>O2- Ciudad histórica incluida en una de las regiones de mayor desarrollo turístico, que posibilita a los visitantes la combinación entre diferentes modalidades de turismo como: ciudad, naturaleza, salud, eventos, aventura y otros.</p> <p>O3- Ventajosa accesibilidad debido a la existencia de aeropuerto Internacional</p> <p>O4- Existencia de un ambiente hogareño, caracterizado por la “matanceridad”, que posibilita el intercambio con el local debido a la presencia de casas particulares en la ciudad que se dedican a brindar alojamiento turístico</p>	<p>A1- La competencia directa e indirecta existente con ciudades como Habana, Cienfuegos, Trinidad, Camagüey, Santiago de Cuba y Baracoa, mejor posicionadas en el mercado turístico</p> <p>A2- Cercanía a destinos turísticos preferenciales como Habana y Varadero</p> <p>A3- Crisis económica mundial</p> <p>A4- El sostenido bloqueo económico y financiero contra Cuba</p> <p>A5- Situación energética actual de la ciudad</p> <p>A6- Presencia de los denominados desafíos globales (fenómenos meteorológicos extremos, enfermedades infecciosas)</p> <p>A7- La creciente rivalidad entre ciudades en el escenario actual, marca nuevos retos en la planificación urbana, asumiendo el marketing</p>

<p>O5- Ciudad caracterizadas por una arquitectura influenciada por la colonización española en Cuba del siglo XVI, ubicada muy cerca de hermosas playas.</p> <p>O6- Distinguida también por un fuerte movimiento cultural actual exponente de las tradiciones populares, con una variada oferta cultural que se desarrolla en los diversos lugares e instituciones como calles, parques, museos, cabaret, centros nocturnos.</p> <p>O7- Cuba está a favor de una industria cada vez más segura, inclusiva y llena de posibilidades</p> <p>O8- La calidad en la preparación teórica-metodológica y práctica de gran número de especialistas de instituciones culturales y docentes del territorio</p> <p>O9- Se cuenta con un inventario de atractivos turísticos de la ciudad clasificados en “muy atractivos” y “atractivos” de gran interés para el turismo nacional e internacional.</p> <p>O10- Uso masivo de redes sociales</p> <p>O11- Presencia de una mayor red de servicio con la inclusión de nuevos actores económicos</p>	<p>urbano un rol fundamental, donde aspectos como la competitividad y el posicionamiento le favorecen (Rodríguez et al., 2019)</p> <p>A8- Surgimiento de nuevas ciudades-destino como competidoras en el mercado</p> <p>A9- Ciudades mejor posicionadas que ofrecen productos turísticos similares a mejores precios</p> <p>A10- Situación económica poco previsible</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESP.	FECHA
<b>MARKETING MIX: PRODUCTO</b>			
Objetivo: Potenciar a la ciudad de Matanzas como producto-destino			
<b>- Desarrollar una cultura turística que cualifique al producto ofertado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una cultura de cooperación conjunta entre las autoridades públicas del estado y habitantes para lograr el fortalecimiento del turismo en la Ciudad</li> <li>- Apoyarse en los conceptos del marketing turístico y su metodología para el diseño y conformación del producto turístico.</li> </ul>		
<b>- Mejora del producto turístico ofertado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar encuestas de satisfacción con los visitantes</li> <li>- Realizar estudio de mercado cada cierto tiempo</li> <li>- Ampliación, modificación, eliminación, perfeccionamiento o inclusión de algún producto (acciones dirigidas a la posibilidad de modificar algún producto existente, perfeccionarlo, eliminarlo o lanzar otros nuevos)</li> <li>- Potenciar las diferencias competitivas de la ciudad, su originalidad, la especificidad de su oferta.</li> <li>- Atención permanente a la formación y superación de los trabajadores (estatales o no), que están en contacto directo con los clientes</li> </ul>		
<b>- Implementar una imagen corporativa para el destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de logo, pagina web, folletos de información, registro de marca</li> <li>- Realizar el lanzamiento de la marca</li> </ul>		
<b>- Mejorar los atractivos turísticos existentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar actividades relacionadas a la limpieza, ordenamiento, conservación y promoción del patrimonio turístico.</li> <li>- Elaborar e implementar planes de gestión de recursos turísticos</li> <li>- Señalizar los sitios y recursos turísticos de la Ciudad</li> <li>- Actualizar el inventario de todos los recursos y atractivos que existen en el destino de manera sistemática.</li> </ul>		

<p><b>- Desarrollar productos con identidad cultural que tengan potencial de demanda</b></p> <p><b>- Consolidar a través de los productos del destino la identidad cultural de la ciudad patrimonial creando así un sello único, propio y exclusivo que la distingue</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el turismo cultural en la ciudad aprovechando el potencial patrimonial e histórico existente</li> <li>- Llevar las exposiciones de los artistas de la plástica matanceros a las instalaciones turísticas del destino</li> <li>- Consolidar a través de los productos del destino la identidad cultural de la ciudad, creando así un sello único, propio y exclusivo que la distingue</li> <li>- Ofrecer conferencias a los visitantes sobre las raíces culturales de la zona, la ciudad y su cultura, el patrimonio cultural, la música y los bailes afrocubanos</li> <li>- Brindar clases prácticas de danzas folklóricas y afrocubanas en las instalaciones de alojamiento turístico</li> <li>- Promocionar a Matanzas por su cultura e historia</li> <li>- Crear o rediseñar marcas o imágenes</li> <li>- Vincular a los artistas plásticos del territorio a los lugares de alojamiento de los clientes</li> <li>- Aprovechar las potencialidades de la cultura autóctona para satisfacer las necesidades del cliente</li> </ul>		
<p><b>- Garantizar el cuidado del patrimonio turístico y del medio ambiente del destino-producto.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar actividades que garanticen la conservación del patrimonio histórico-cultural, el medioambiente y la cultura autóctona de la ciudad</li> </ul>		
<p><b>MARKETING MIX: PRECIO</b>  <u>Objetivo:</u> Mantener al turista satisfecho con la prestación de servicios y venta de productos</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Supervisar las empresas prestadoras de servicios en la Ciudad para verificar si cumplen con los estándares de calidad de servicio y su correspondencia con los precios del producto ofertado.</li> </ul>		

<p><b>- Estrategia de precios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un estudio de precios de las empresas que prestan sus servicios al turista.</li> <li>- Realizar una comparación de los precios de los productos del destino con productos similares en destinos competidores</li> <li>- Identificar si las empresas mantienen el precio referencial</li> <li>- Flexibilidad de precios de acuerdo a temporadas turísticas</li> <li>- Capacitar al personal en temas como; fijación de precios, calidad, satisfacción, atención al cliente, etc.</li> <li>- Brindar servicios que estén acordes a las exigencias de los clientes y al tipo de servicio que se promete ofrecer</li> <li>- Lograr que el precio de los productos esté en correspondencia con su calidad.</li> <li>- Estudiar la relación calidad-precio de los destinos competidores</li> <li>- Análisis sistemático de la situación económica de los principales países emisores y comparar si los precios establecidos se ajustan a la misma.</li> </ul>		
<p><b>- Políticas de precios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de modificación de tarifas de precios</li> <li>- Posibilidad de modificación de las condiciones y términos de ventas del producto.</li> <li>- Posibilidad de realizar descuentos en las ventas.</li> <li>- Relación precios – calidad del producto ofertado</li> <li>- Realizar comparaciones de los precios de los productos del destino con productos similares en destinos competidores de manera sistemática</li> <li>- Brindar servicios que estén acordes a las exigencias de los clientes y al tipo de servicio que se promete ofrecer</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar la relación calidad-precio de los destinos competidores</li> <li>- Revisar frecuentemente los precios de los productos del destino, y realizar cambios oportunos cuando sea necesario</li> <li>- Establecer precios por temporadas</li> </ul>		
<b>MARKETING MIX: PLAZA</b> <u>Objetivo:</u> Garantizar una mayor presencia de la ciudad en el mercado turístico nacional.			
<b>- Llevar el producto o servicio hacia los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear material informativo sobre los atractivos de la ciudad</li> <li>- Visitar instituciones públicas y participar en eventos realizados por las entidades públicas</li> <li>- Cartelones en carreteras para que las personas puedan observar</li> <li>- Mantener y fortalecer las relaciones existentes entre los agentes de turismo del destino y los principales operadores turísticos y agencias</li> <li>- Seleccionar adecuadamente el canal de distribución</li> <li>- Aprovechar grandes eventos turísticos como ferias y convenciones para la presentación de los productos.</li> <li>- Vender el destino utilizando nuevas formas de distribución que han aparecido, como Internet, información multimedia, correo electrónico, reservas on-line.</li> </ul>		
<b>- Mantener y fortalecer las relaciones que ya existen entre los agentes de turismo del destino y los principales tour-operadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de modificar o cambiar el canal de distribución</li> <li>- Relaciones diferenciadas con los tour-operadores</li> <li>- Seleccionar adecuadamente el canal de distribución por la importancia y funciones que tienen los distribuidores para el destino turístico</li> <li>- Lograr que la estrategia de distribución que se diseñe sea coherente y que responda a las</li> </ul>		



	necesidades del segmento de mercado definido.		
<b>MARKETING MIX: PROMOCIÓN</b>			
<u>Objetivo:</u> Lograr el posicionamiento de la ciudad a través de la promoción de sus elementos diferenciales.			
<p><b>- Estrategia de publicidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Televisión: La publicidad por este medio deberá realizarse a través de diferentes televisoras que apoyan y dan a conocer los lugares turísticos de la ciudad</li> <li>- incluir la información básica sobre lo que ofrece realmente la ciudad como destino</li> <li>- Redes Sociales: Ya que estos medios son muy utilizados actualmente por muchas personas, es muy importante por ello tener presencia en estos medios, con contenido llamativo, fotos con buena calidad para que se les sea llamativo a las personas.</li> <li>- Creación de página web, para subir constantemente información, también el uso de periódicos</li> <li>- Potenciar la publicidad en los diarios, revistas, TV y Radio nacional</li> <li>- Mantener el medio publicitario más conveniente de acuerdo a las ofertas del destino</li> <li>- Comprobar con frecuencia el impacto que tiene el medio publicitario seleccionado en el público objetivo.</li> <li>- Hacer comparaciones de los resultados de las campañas publicitarias del destino con los resultados de las campañas de los destinos competidores.</li> <li>- Realizar investigaciones de mercado del público objetivo y de clientes potenciales y según los resultados elegir el medio publicitario más apropiado, así como el contenido y diseño del mensaje</li> <li>- Mantener el medio publicitario más conveniente de acuerdo a las ofertas del destino.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situar vallas publicitarias en un lugar estratégico de la ciudad y del corredor turístico Habana-Varadero</li> </ul>		
<p><b>- Estrategia de Comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y establecer eventos para dar a conocer a las personas las oportunidades de negocios turísticos que hay en la Ciudad</li> <li>- Realizar investigaciones de mercado del público objetivo y de clientes potenciales y según los resultados elegir el medio publicitario más apropiado, así como el contenido y diseño del mensaje</li> <li>- Lograr la cooperación y el intercambio de información entre empresas del destino y empresas de los destinos competidores</li> <li>- Brindar al cliente una información fiable, suficiente, detallada y actualizada de las ofertas del destino</li> <li>- Lograr una correcta identificación, producción, procesamiento y gestión del sistema de información del destino.</li> <li>- Brindar al cliente una información fiable, suficiente, detallada y actualizada de las ofertas del destino</li> </ul>		
<p><b>- Estrategia de Promoción</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de promoción para potenciar el desarrollo turístico en la ciudad</li> <li>- Crear alianzas público privadas para la promoción de la Ciudad</li> <li>- Diversificar los diferentes canales y medios de promoción</li> <li>- Diseñar, elaborar e implementar un plan de marketing turístico para la ciudad</li> <li>- Uso masivo de las redes sociales</li> <li>- Digitalizar las promociones turísticas para atraer más visitantes</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar con frecuencia el impacto que tiene el medio publicitario</li> <li>- Lograr la cooperación y el intercambio de información entre empresas del destino y empresas de los destinos competidores.</li> </ul>		
<b>- Estrategia de Merchandising</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un conjunto de acciones necesarias para dotar al producto-ciudad, de las herramientas y conocimientos necesarios para presentarlo de manera funcional, con el fin de facilitar a los clientes el proceso de asumirlo y comprarlo.</li> </ul>		
<b>- Obtener reconocimiento como un producto turístico, natural, histórico, sostenible y cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un cronograma de actividades (deportes, eventos) para potenciar la participación ciudadana</li> </ul>		
<b>- Gestión personal y mercadotecnia directa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de utilizar diferentes variantes de publicidad y promoción</li> <li>- Utilización de la promoción “cara a cara”</li> <li>-</li> </ul>		
<b>- Estrategia de relaciones públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura un área de relaciones públicas</li> <li>- Sensibilizar a los turistas del mercado meta seleccionado con la existencia de la ciudad de Matanzas, y con los beneficios que el producto concebido les puede brindar; y por otro,</li> <li>- Familiarizar y motivar a la intermediación turística (en especial a la fuerza de venta: representantes de Agencias que mueven el público objetivo, y promotores de venta), con los atractivos que posee el destino a través de la elaboración de plegables que comuniquen con exactitud los atractivos de la ciudad de Matanzas</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción de las nuevas tecnologías de la comunicación</li> <li>- Creación de páginas web y otros mecanismos on-line</li> <li>- Perfeccionamiento de las relaciones públicas</li> </ul>		

<p><b>- Estrategia de comunicación tecnológica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener en cuenta todas las variables posibles: publicidad, promoción, comunicación, relaciones públicas, gestión personal, mercadotecnia directa, uso de las nuevas tecnologías.</li> <li>-Diseñar nuevas campañas publicitarias utilizando los medios de comunicación de masas.</li> <li>- Diseñar e implementar sitios Web que promocionen el destino a partir de sus primicias y características únicas (culturales, patrimoniales, históricas, naturales)</li> </ul>		
<p><b>MARKETING MIX: PROCESOS</b>  <u>Objetivo:</u> Lograr eficiencia y eficacia en los procesos destinados al desarrollo turístico de la ciudad</p>			
<p><b>- Proceso de mejora continua</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a las empresas para que digitalicen sus procesos y se adapten a las tendencias tecnológicas</li> <li>- Buscar enfoques innovadores para mejorar la prestación del servicio o de un producto</li> <li>- Generar alianzas con socios estratégicos</li> <li>- Implementar una cultura de calidad en la prestación de servicios</li> <li>- Definir e implementar las herramientas adecuadas para el desarrollo del producto ciudad.</li> <li>- Adquirir plataformas para poder recibir solicitudes o comentarios de incidencias que se presenten en el servicio</li> </ul>		
<p><b>-Garantizar el cumplimiento de los protocolos establecidos en cada dirección de trabajo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perfeccionar, modificar y/o actualizar los protocolos establecidos.</li> <li>- Relación calidad e innovación de sus procesos.</li> <li>- Garantizar que cada empleado e implicado en la actividad turística de la ciudad conozca su “deber ser”, sus obligaciones para su gestión y la correcta y adecuada manera de</li> </ul>		

	comportamiento en su relación con el turista		
<b>MARKETING MIX: PERSONAL</b>			
<u>Objetivo:</u> Lograr la excelencia del personal involucrado en su gestión, a través de su constante preparación profesional y ética.			
<b>- Preparación del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las autoridades públicas y el personal que presta servicios al turista, deben recibir constante capacitaciones relacionadas con: capacitación en gestión de un presupuesto turístico, en calidad del producto, en correspondencia precio-calidad, sobre ética profesional y otros aspectos.</li> <li>- Garantizar la preparación, formación y superación profesional y ética del personal encargado de atender directamente a los visitantes (turistas)</li> <li>- Reforzar los conocimientos de idiomas, cultura e historia autóctonas y prestaciones del servicio.</li> <li>- Realizar actividades que garanticen el conocimiento, la conservación y el cuidado del patrimonio histórico y cultural que posee la ciudad, así como el cuidado medioambiental</li> </ul>		
<b>- Comportamiento ético y responsable del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfeccionamiento de las relaciones interpersonales en la gestión turística</li> <li>- Garantizar un clima ético, comprometido, humano y profesional en todos los involucrados con el desarrollo del producto turístico ciudad Matanzas.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de las competencias profesionales, transversales y personales necesarias y adecuadas que exige la actividad turística en todo el personal involucrado en la actividad.</li> <li>- Crear un ambiente de cooperación y colaboración entre empleado-empleador</li> </ul>		

<p><b>- Desarrollo de competencias necesarias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en la preparación de los directivos y su gestión</li> <li>- Potenciar el desarrollo del trabajo en equipos, cooperado y colaborativo</li> <li>- Lograr relaciones efectivas entre los diferentes actores económicos participantes</li> <li>- Realizar estudios para conocer el perfil de los visitantes</li> </ul>		
<p><b><u>Estrategia de “Diferenciación”</u></b>  <u>Objetivo:</u> Dotar al destino “Matanzas”, de características diferenciadoras que le permitan sobresalir en la competencia, con el fin de ser considerado único por los atributos percibidos por los clientes</p>			
<p><b>- Desarrollar las ventajas competitivas de la ciudad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar los atractivos turísticos de la ciudad basados en peculiar arquitectura</li> <li>- Promocionar la ciudad en base a sus puentes</li> <li>- Potenciar los atractivos naturales, paisajísticos y arqueológicos de la ciudad</li> <li>-Desarrollar los atractivos turísticos de la ciudad como productos turísticos</li> <li>-Desarrollar los sitios de interés cultural e históricos de la ciudad como productos turísticos</li> <li>-Desarrollar los atractivos naturales de la ciudad como productos turísticos</li> <li>- Potenciar las “primicias” de la ciudad en la promoción del destino</li> <li>- Basar la promoción y publicidad de la ciudad en sus atributos culturales e históricos</li> </ul>		
<p><b>- Aprovechar la posición privilegiada de la ciudad en el principal corredor turístico del país</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar la posición privilegiada de la ciudad como destino e tránsito entre Habana y Varadero</li> <li>- Trabajar en la promoción de la ciudad como destino complementario al turismo de sol y playa de Varadero ofertando nuevas modalidades turísticas (turismo cultural, de naturaleza, senderismo, de salud, de eventos, etc.)</li> </ul>		

