

**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo**



**Diseño de una metodología para reconquistar
mercados claves en declive en destinos de sol y playa**

TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

Autor: Lander Sánchez Martínez

Tutor: MSc. Lázaro Cruz Torres

Matanzas, 2019

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Evaluación: _____

Matanzas, _____ de junio de 2019

Declaración de autoridad

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: **Diseño de una metodología para reconquistar mercados claves en declive en destinos de sol y playa**; y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo para los fines que estimen convenientes.

Lander Sánchez Martínez

“Si miras siempre al cielo, acabarás teniendo alas”

Gustave Flaubert

A Lianet, mamá y Mima: mis heroínas sin capa

Agradecimientos

A mamá, por tanto amor, por creer siempre en mí, por complacerme incluso cuando no lo merezco, por ese lujazo que significa ser su hijo.

A papá, por intentar entenderme, y por motivarme, inconscientemente, a quererme cada día más.

A Lianet, por estar en todo momento, por superar con creces el rol de hermana mayor.

A Mima, por su cariño infinito de abuela, por consentirme como nadie.

A Jessica, por mantenerse cerca incluso cuando está lejos, por ser tan genialmente “normal”, por ser mi mejor amiga.

A mis amigos de la vocacional, por premiarme con su amistad, por ser mi soporte emocional; en especial al Atomun Team, no imaginan cuánto ocupan en mi corazón.

A Bea, por aparecer de la nada y convertirse en todo, por ser mi confidente, por tantas historias para contar a nuestros nietos.

A Ismaray, Gabriela, Massiel, Danais, Mario y Yasmany, por convertirse en el regalo máspreciado de estos años de universidad, por tantos momentos de risas, por su apoyo.

A Cinthya, Antonio y Luis Alberto, por acogerme como su hermano pequeño, por tantas enseñanzas y consejos, por las épicas noches de baretos.

A Luis Manuel, por enamorarme cada día.

A mi tutor Tato, por sus conocimientos y su confianza, por su apoyo, por apostar por mí.

Al colectivo de trabajadores del Café Bar Mediterráneo, por la experiencia transmitida y hacerme parte de ellos.

A todos los que de una forma u otra influyeron en que este sueño se hiciera realidad...muchas gracias.

Resumen

La presente investigación se titula Diseño de una metodología para reconquistar mercados claves en declive en destinos de sol y playa; y su propósito fue, precisamente, diseñar dicha metodología. Para ello se realizó un análisis basado en información primaria y se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas de búsqueda de información tales como las reuniones de grupo y las entrevistas a expertos. Como parte de la investigación se diseñó e implementó una metodología para la reconquista de mercados turísticos claves compuesta por herramientas y técnicas entre las que se encuentran la tormenta de ideas, el Análisis Clúster Combinado, el análisis estratégico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el Canvas de la propuesta de valor, el diagrama Causa-Efecto, el análisis probabilístico. Las principales herramientas de la metodología se apoyaron en programas informáticos como Microsoft Office Excel, Microsoft Office Visio y el software estadístico SPSS v. 22.0. Los resultados más relevantes, en el orden teórico, se relacionaron con la obtención de un marco teórico referencial sobre los mercados y destinos turísticos, así como sus tendencias; y el diseño de una metodología para la reconquista de mercados claves en destinos de sol y playa; y en el orden práctico, se realizó un análisis del mercado canadiense en el destino Varadero, se determinaron sus principales segmentos, se obtuvo su modelo de valor, y las causas de su decrecimiento en el Destino Varadero.

Palabras claves: Mercado turístico, Destino Turístico, Canadá, perfil del cliente, modelo de valor, estrategia.

Abstract

This research is entitled Design of a methodology to win back the main tourist markets in decline in sun and beach tourist destinies; and precisely, the objective is to design that type of methodology mentioned before. To develop this work, an analysis based on primary information was made and, qualitative and quantitative techniques were applied to search the information such as meetings and interviews to experts. As part of the investigation, a methodology to win back main tourist markets was designed and implemented. It is made up of tools and techniques such as: brainstorming, Cluster Analysis, SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), CAME Analysis (Correct, Adapt, Maintain, Explore), the Value Model Canvas, the Cause-Effect diagram, the probabilistic analysis. Main tools were based on computer programs such as Microsoft Excel, Microsoft Visio and the statistical software SPSS v. 22.0. The most outstanding results, regarding theory, were the elaboration of the theoretical foundations about tourist markets and destinies, as well as their tendencies; and the design of a methodology to win back main markets in sun and beach destinies; and, regarding practice, the Canadian market in Varadero, their main groups, its model of value, and the causes of its decrease in the destiny were analyzed.

Keywords: tourist market, tourist destiny, Canada, client's profile, model of value, strategy.

Résumé

La présente enquête s'intitule Dessin d'une méthodologie pour reconquérir les marchés principaux qui déclinent dans les destinations touristiques du soleil et plage, et son objectif a été proposer ce type de méthodologie. Pour faire ça on a réalisé une analyse d'information primaire et on a appliqué des techniques qualitatives et quantitatives de la recherche d'information comme les réunions et les interviews aux experts. On a dessiné et mis en place une méthodologie pour reconquérir les marchés principaux composée par des outils et des techniques comme la tempête d'idées, l'analyse Cluster, l'analyse stratégique FMFO (Faiblesses, Menaces, Forces, Opportunité), l'analyse CFGE (Corriger, Facer avant Garder, Exploiter), le Canvas de la proposition de la valeur, le diagramme Cause-effet, l'analyse probabiliste. Les principaux outils de la méthodologie se sont supportés sur des programmes de l'ordinateur comme Microsoft Excel, Microsoft Visio et le software statistique SPSS v. 22.0. Les résultats plus pertinentes, sur l'ordre théorique, sont l'obtention d'un cadre théorique sur les marchés et les destinations touristiques, aussi bien que ses tendances ; et le dessin d'une méthodologie pour la reconquête de les marchés principaux dans les destinations du soleil y plage ; et sur l'ordre pratique, on a réalisé une analyse du marché canadien dans le destination Varadero, on a décidé ses segments principaux, on a obtenu son modèle de la valeur, et les causes de sa diminution dans le destinations.

Les mots clés: le marché touristique, la destination touristique, Canada, le profil du client, le modèle de la valeur, stratégique.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I Marco teórico conceptual.....	5
1.1 Corrientes turísticas.....	5
1.1.1 Definición.....	5
1.1.2 Características y clasificación de las corrientes turísticas	6
1.2 El mercado turístico.....	10
1.2.1 Definición.....	10
1.2.2 Clasificación de mercados turísticos	10
1.2.3 Evolución y cambios del mercado turístico. Tendencias.....	12
1.3 Mercado repitente	15
1.3.1 Definición.....	15
1.3.2 Características de los mercados repitentes	16
1.4 El destino turístico	17
1.4.1 Definición.....	17
1.4.2 Contenido y estructura del destino turístico	20
1.4.3 Orientación al mercado en los destinos turísticos	22
1.4.4 Nuevos modelos turísticos. Generalidades	22
Conclusiones parciales del capítulo	24
Capítulo II Diseño metodológico de la investigación.....	25
2.1 Descripción de las fases y etapas de la metodología propuesta, así como los métodos, técnicas y herramientas a utilizar en cada una de ellas	27
Etapas 1 Identificación.....	27
Etapas 2 Diagnóstico	32
Etapas 3 Propuesta de valor.....	35
Etapas 4: Diseño estratégico	37
2.2 Técnicas y herramientas utilizadas en la metodología	39
2.3 Validación de la metodología.....	47
Conclusiones parciales del capítulo	47
Capítulo III Resultados de la investigación	49
3.1 Caracterización del Destino Turístico Varadero	49
3.2 Implementación de la metodología	51

Etapa 1 Identificación	51
Etapa 2 Diagnóstico	61
Conclusiones parciales del capítulo	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	71
Bibliografía.....	1
Anexos	5

INTRODUCCIÓN

El turismo es un fenómeno que está asociado directamente a las necesidades humanas, y estas, precisamente, son las que determinan los cambios que modifican sus componentes. Se ha visto influenciado tanto por los gustos de los consumidores, los factores medioambientales, como por las condiciones políticas, tecnológicas y económicas que imperan en el mundo globalizado de hoy.

A pesar de estas circunstancias tan variables, el sector turístico ha logrado convertirse en una industria a nivel mundial con generación de altos ingresos, aportando cuantiosos beneficios para las economías de los países que lo desarrollan; y una transformación positiva en la balanza de pagos con impacto directo en las inversiones y equipamientos locales, en el mejoramiento del transporte y en la generación de empleos.

El producto interno bruto del sector del turismo alcanzó en el pasado año, el 10.2% del producto interno global y uno de cada once puestos de trabajos se relacionan a nivel mundial con la producción de la industria turística.

El futuro de la industria turística se pronostica con una creciente complejidad en la operación, marcado en lo fundamental, por el incremento de las exigencias por la calidad y la sostenibilidad de los mercados turísticos (clientes), por la especialización de los productos, con prioridad hacia los temas ambientales y culturales, con una definida tendencia a vivir auténticas experiencias a través de los viajes, y el incremento del uso de las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones).

Dentro de la estructura de los mercados turísticos, sobresalen los denominados mercados claves o principales, que se caracterizan por un elevado nivel de relevancia para los destinos turísticos o entidades del sector a partir de su tamaño, atractividad económica, el comportamiento moderado de la competencia y la consistencia de la oferta en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Los mercados claves o principales, independientemente de estar en los grupos y mercados importantes ya existentes, también pueden ser aquellos con un potencial de crecimiento particular, pero que se conocen poco. (Perelló Cabrera, 2005)

Cuba constituye hoy un destino importante en el Caribe por su belleza natural y por sus valores culturales, la seguridad y hospitalidad de su pueblo. El país reconoce la importancia estratégica para desarrollar el sector a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VII Congreso del PCC, donde se plantea que el objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas frescas, maximizando el ingreso medio por turista (lineamiento 225) para lo cual se propone incrementar los arribos, diversificando los segmentos de clientes, elevando los ritmos de crecimiento en correspondencia con el desarrollo turístico (lineamiento 259) (PCC, 2011)

El Destino Turístico Varadero a pesar de la labor que desempeña desde hace algunos años para potencializar la comercialización de su oferta integral muestra una tendencia a la disminución en los arribos anuales de turistas en los últimos tres años en sus principales mercados claves.

En el 2018 el número de viajeros canadiense decreció en un 6.2%, el de alemanes en un 3.8%, el de británicos en un 8.6% y el de franceses en un 3.1% respecto al año 2017; lo que supuso la entrada de 49 418 clientes menos al destino. (O.N.E.I, 2018)

Este comportamiento de los mercados claves del destino turístico evidencia que resultan aún insuficientes los esfuerzos realizados para evitar el debilitamiento de los mismos.

La observación preliminar, la búsqueda bibliográfica y el contacto informal con los directivos del sector en el marco de esta investigación, permiten al autor considerar la ausencia de uniformidad en los diversos enfoques prácticos (empíricos) en el tratamiento que se utiliza para intentar recuperar los mercados claves en declive.

La falta de objetividad en el conocimiento del mercado, de su modelo de valor y en el reconocimiento hacia dentro de la necesidad de modificar y adaptar las ofertas comerciales a las nuevas tendencias en el comportamiento de los clientes constituyen, a juicio del autor, las principales barreras que impiden la materialización de estrategias viables para reconquistar los segmentos de mercados claves meta.

De acuerdo con la realidad descrita, se plantea el siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir a reconquistar mercados turísticos claves en declive en destinos turísticos de sol y playa?

La investigación persigue como **objetivo general**:

Proponer una metodología para reconquistar mercados turísticos claves en declive en destinos turísticos de sol y playa.

Se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir un marco teórico referencial vinculado con los mercados, destinos turísticos y sus tendencias.
2. Diseñar una metodología para la reconquista de mercados turísticos clave en declive con un enfoque de orientación al cliente.
3. Implementar la metodología para la reconquista de mercados turísticos clave en declive en el Destino Turístico Varadero.

Se sustenta en la aplicación de métodos de investigación tales como el histórico-lógico, el análisis-síntesis, el general-particular, así como la revisión documental y bibliográfica.

El estudio se basa fundamentalmente en información primaria y se aplican técnicas cualitativas y cuantitativas de búsqueda de información, tales como las reuniones de grupo, las encuestas a expertos, entrevistas.

Las herramientas empleadas son la tormenta de ideas, el Diagrama Causa-Efecto, el Análisis estratégico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), el Canvas del modelo de valor, entre otros.

Para el procesamiento de los datos se hace uso de programas informáticos como Microsoft Excel y el software estadístico SPSS v. 22.0.

El informe de la investigación muestra una estructura compuesta por tres capítulos; cada uno en correspondencia con cada objetivo específico establecido. En el Capítulo I

se explica el marco teórico referencial de la investigación sobre la temática abordada en la literatura especializada; en el capítulo II, se plasma la propuesta de procedimiento metodológico a desarrollar, y en el Capítulo III, se muestra la aplicación del procedimiento una vez ejecutado, y sus consecuentes resultados.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo plasmar los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación realizada. Se efectuó una amplia búsqueda bibliográfica y se hace referencia según el criterio de diferentes autores a los temas relacionados con los mercados turísticos haciendo particular énfasis en los mercados repetentes. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor para la elaboración del marco teórico referencial.



Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia

1.1 Corrientes turísticas

1.1.1 Definición

El turismo ha dejado de ser una actividad elitista para convertirse en una actividad masiva si se considera el movimiento actual de personas (Cem Oktay & Nuri, 2018). Según la edición de 2018 del tabloide Panorama OMT del turismo internacional, el total de llegadas de turistas internacionales al cierre de 2018 ascendió a 1326 millones, aumentando en un 7% respecto al año anterior. (OMT, 2018)

El desplazamiento intensivo da origen a las corrientes turísticas, integradas por cantidades variables de personas, que se mueven de unos países a otros atraídas por

su fama, por su interés, por los múltiples motivos que incitan a viajar o desplazarse. (De Vita, 2014; Ortuño Martínez, 1976; Zieba, 2016). Dentro de los principales motivos de visitas; el ocio, recreo y vacaciones representa el 55%, seguido de la visita a parientes y amigos, salud, religión, 27%, negocios y motivos profesionales, 13% y; los no especificados, un 6%. (OMT, 2018)

Por su parte Porras Robles (2012) plantea que son el movimiento de personas desde su origen a un destino o de un núcleo emisor a un receptor. Es el movimiento migratorio, sea por tierra, mar o aire, que desplaza a una persona de un punto geográfico a otro, estableciendo ambos puntos unas relaciones de mercado.

Según el artículo Flujos Turísticos, en Prezi, las corrientes turísticas se definen como el movimiento de turistas que se desplazan de un lugar a otro; representando el enlace entre los destinos y las regiones en donde se genera la demanda (Alonso, 2016), siendo estos dos últimos elementos los llamados mercados geográficos.

Los mercados geográficos son los mercados emisores de turistas o mercados de procedencia y; los mercados receptores. El mercado emisor son los visitantes residentes que realizan diversas actividades fuera del país de referencia como parte de un viaje turístico emisor o de un viaje turístico interno. El mercado receptor engloba a aquellos visitantes no residentes que realizan actividades en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor. (OMT, 2007)

1.1.2 Características y clasificación de las corrientes turísticas

Las corrientes turísticas se componen de tres entornos generales: el medio ambiente, la región de salida y la región de destino. En medio de ellos está la ruta de tránsito, por la cual circulan los turistas y conformada por los medios de transporte y formas de desplazamiento que permiten la conectividad entre la región de salida y la de destino. (Socatelli, 2013) En la figura 1.1 se muestra el modelo descriptivo del sistema turístico propuesto por Leiper (1979) siendo la zona gris donde se encuentran los servicios turísticos.

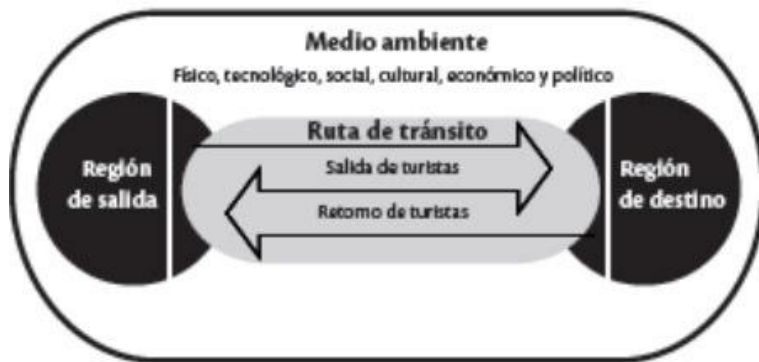


Figura 1.2 Modelo descriptivo del sistema turístico. Fuente: (Socatelli, 2013)

Esta estructura es activada por el turista como el elemento dinámico del sistema. En términos del mercado turístico, la región de salida es la plaza emisora del mercado, también conocida como “mercado origen”, es decir, el lugar específico del que parten las personas que se desplazan hacia otro lugar, que sería la región de destino o plaza receptora que es visitada por las personas de la región de origen.

La región de tránsito está constituida por los distintos servicios que hacen posible que los turistas se muevan o viajen entre el origen y el destino. En el diagrama, ingresa parcialmente a las regiones de salida y destino, ya que los componentes que permiten ese desplazamiento no sólo se limitan a los medios de transporte, incluyen a las agencias de viajes, puertos y aeropuertos, entre otros. Los cuales son propios o se ubican específicamente dentro de las zonas emisora y receptora, según su naturaleza. Finalmente, las condiciones de índole económica, social, política, cultural, natural y tecnológica, constituyen el entorno donde acontece el turismo. (Socatelli, 2013)

El desplazamiento de las corrientes turísticas incluye el fenómeno de temporalidad. La corriente se desplaza con mayor intensidad en determinadas temporadas del año, y en otras puede ser mínima o nula según sea el caso. Esta temporalidad se puede deber a factores tanto climáticos como sociológicos. (Di-Bella Gurria, 1991)

Las características generales de las corrientes turísticas son:

- a. **Constitución numérica**, factor determinado más que por la cantidad numérica, por la relevancia socioeconómica que el grupo o la corriente turística influye en la comunidad receptora.

b. **Continuidad**, este flujo debe ser continuo y permanente; es decir, si el desplazamiento de personas es muy numeroso pero constituye un evento único, en un solo momento, no cumple los requisitos para ser considerado corriente turística, aunque es un hecho que beneficia la demanda turística del núcleo receptor. (Navarro, 2015)

Las personas o grupos de personas que dan lugar a este flujo poseen determinadas características que se reflejan en la figura 1.2. El investigador inglés Robert Cristie-Mill, según (Di-Bella Gurria, 1991), las clasifica de la siguiente forma:

1. **Personas:** Quienes viajan individual o grupalmente en forma masiva.
2. **Tiempo:** Que cuenten con el tiempo libre para viajar.
3. **Ingresos:** Que tengan el dinero para poder costear los viajes.
4. **Medio:** Que cuenten con los medios de transporte para desplazarse.
5. **Motivación:** Que tengan una razón que los haga desplazarse. (Di-Bella Gurria, 1991)

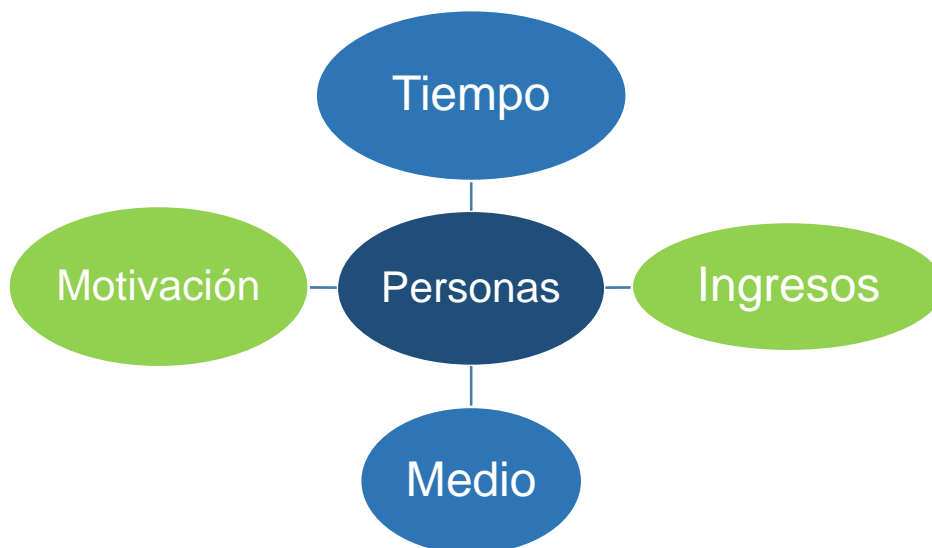


Figura 1.3 Características de las personas que componen las corrientes turísticas. Fuente: Elaboración propia a partir de Di-Bella Gurria (1991)

Clasificación de las corrientes turísticas:

I. Según origen y destino

Externa: constituida por turistas residentes en un país extranjero

Interna: formada por personas residentes en el mismo país, circula dentro de las fronteras del mismo.

Egresiva o emisiva: integrada por turistas que teniendo su residencia en el país, salen fuera de las fronteras.

II. Según repercusiones económicas (impacto en la balanza de pagos)

Activa: cuando origina entrada de divisas en cambio

Pasiva: cuando origina salida de dichas divisas.

III. Según oferta y demanda

Receptor de corrientes turísticas: demanda

Aportador de corrientes turísticas: oferta

IV. Según temporadas

De invierno

De meses puente entre ambas temporadas

V. Según libertad administrativa

Libre: si no tiene cortapisa alguna

Dirigida: la obstaculizan varias medidas

VI. Según integración cuantitativa

De individuos específicos

De colectividades

VII. Según transportación

Automovilísticas: de un automóvil particular o autobús

Aérea: líneas aéreas regulares o irregulares

Ferrovial

Marítimas: de líneas marítimas regulares o discrecionales, o yates particulares. (Pérez, 2018)

Por otra parte, Alonso (2016) clasifica las corrientes turísticas en cuatro grandes grupos:

I. Según la escala espacial que se trate

Flujos nacionales

Flujos internacionales

II. Según la intensidad

Flujos principales

Flujos secundarios

III. Según motivación inicial de demanda

Flujos heliotrópicos y balneotrópicos

Flujos hacia el oro blanco

IV. Según sentido geográfico

Procedencia

Destino (Alonso, 2016)

1.2 El mercado turístico

1.2.1 Definición

El mercado turístico está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga dicha necesidad o deseo. (Juarez & Cebrián, 2016)

1.2.2 Clasificación de mercados turísticos

Según Sanabria y Valenzuela (2012) los mercados turísticos se clasifican en:

- **Mercado potencial:** consumidores que podrían llegar a comprar el producto en un momento determinado, dado que muestran algún nivel de interés por el mismo y al que se dirige la oferta comercial.

- **Mercado disponible:** consumidores con una necesidad específica y con las características necesarias para adquirir un producto, no sólo interés, sino también ingresos y acceso al mismo.
- **Mercado cualificado disponible:** consumidores que tienen interés por la oferta, cuentan con los ingresos necesarios, tienen acceso a la oferta del mercado y está cualificado para adquirirla (18 años para conducir un automóvil).
- **Mercado meta u objetivo (target):** consumidores que pertenecen al mercado disponible y a los que la empresa decide dirigir sus esfuerzos de marketing para conseguir que formen parte del mercado real.
- **Mercado actual/real/penetrado:** consumidores del mercado objetivo que compran un producto específico en un momento dado. (Sanabria & Valenzuela, 2012)

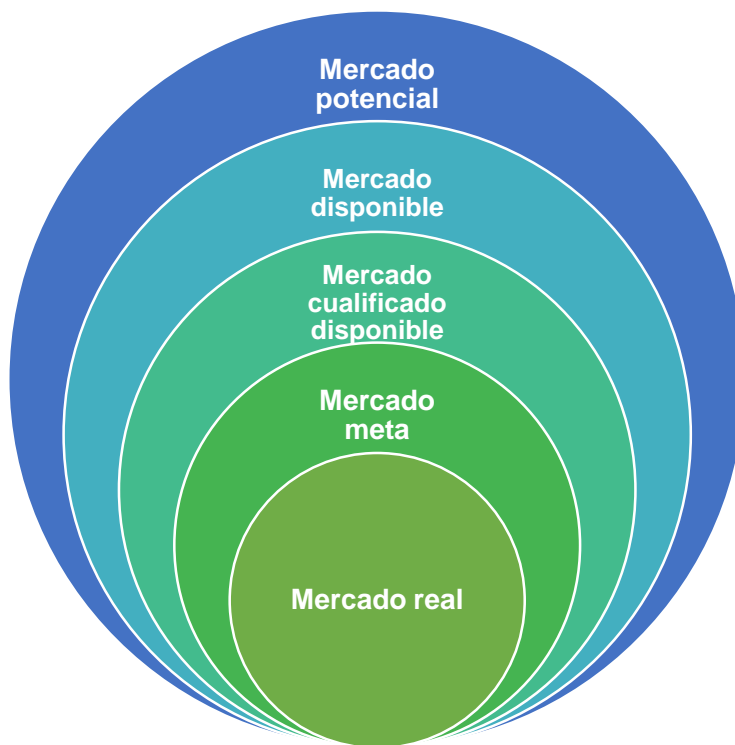


Figura 1.4 Clasificación de los mercados turísticos. Fuente: Elaboración propia a partir de Sanabria y Valenzuela (2012)

1.2.3 Evolución y cambios del mercado turístico. Tendencias

El turismo actual, se caracteriza por su fuerte expansión general y por la creciente tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos, a lo que se añade la diversificación de los productos turísticos y el aumento de la competencia entre destinos. (Martín, 2006)

En los últimos 50 años el turismo experimentó un gran crecimiento, y a la vez, una marcada tendencia a la diversificación. Hasta los 80's el turismo internacional se caracterizó por su concentración en zonas costeras y marítimas, durante el verano y con la motivación de recreación y descanso ligado al producto 'sol y playa'. La tendencia es al cambio. (Cohen, 2005)

El desarrollo de nuevas tecnologías que permiten un poder de acción cada vez mayor a las personas desde sus dispositivos móviles, el afán por descubrir la esencia de los lugares que se visita o la búsqueda constante de experiencias vitales en los viajes que den un valor añadido a estos, son algunas de las tendencias palpables desde hace años. Atrás queda la concepción del turismo como una mera actividad contemplativa, y del territorio como soporte de dicha actividad. En el turismo del siglo XXI juegan un papel preponderante factores que hace décadas no se contemplaban. El auge del turismo colaborativo se está dejando notar de manera cada vez más intensa, cambiando los hábitos de las personas al viajar y elevando la actividad turística a la consideración de una forma de vida. (Jiménez, 2018)

Las principales tendencias del mercado turístico actual o turista del siglo XXI son:

1. Investigar y comparar

Internet ha situado una cantidad infinita de información a golpe de clic y eso es aprovechado por los turistas más contemporáneos. Las motivaciones que impulsan a una persona a emprender un viaje, son mucho más numerosas y complejas en la actualidad que hace años. Se busca la exclusividad, una oferta de ocio completa. Una vez se tienen claros los principales objetivos al emprender un viaje, la capacidad para comparar ofertas de desplazamiento, alojamiento y experiencias, hace que el viaje

comience ya mientras se está frente al ordenador. Los turistas están más orientados e informados. (Ruiz, Silva, & Díaz, 2019)

2. Todo momento es bueno para viajar

Existe mayor disponibilidad para viajar, y un fraccionamiento de las vacaciones. El turismo se ha convertido en una actividad necesaria, y no se está dispuesto a concentrar todas las vacaciones durante el mes de agosto, y permanecer inmóvil el resto del año. La mejora en infraestructuras de comunicación y el creciente interés por el medio natural y rural, han dado lugar a numerosos desplazamientos cada fin de semana. Se hacen más viajes y de más corta duración, a partir de las ganas de conocer cada vez más lugares. (Artal-Tur, Kozak, & Kozak, 2019)

3. Hiperconectado

Internet es una pieza clave antes, durante y después del viaje; y las vivencias de experiencias únicas son retenidas en la mente para siempre, pero también en el móvil. El uso de dispositivos móviles en cualquier circunstancia está tan asentado en la sociedad que parece imposible pasar un día sin estar conectados. Se suele decir que se viaja para lograr cierta desconexión pero no es cierto. (Jovicic, 2019)

4. En busca de la autorrealización

Los consumidores quieren vivir experiencias únicas y sobre todo, mostrárselas a los demás. Las redes sociales constituyen ya un elemento más de sus viajes. Facebook, Instagram y Twitter, por solo citar algunas, son plataformas digitales que permiten mostrar cuán felices son en sus vacaciones, y las muchas cosas que hacen. Cada *like* o *me gusta* es un influjo de autoconfianza. El nuevo turista busca la diferenciación, la originalidad, la admiración, pero también sentirse bien con el mismo; desea divertirse, pero también reflexionar y aprender. (Ortuño & Jiménez, 2019)

5. Acompañados pero independientes

Cada vez son más los que se lanzan a recorrer el mundo con la única compañía de su mochila. A pesar de ello, predominan los viajes en pareja o en grupos de amigos. El

carácter independiente de los jóvenes de hoy en día (millennials¹), hace habitual el hecho de que cada uno tenga sus preferencias en lo que a sitios por visitar y actividades por realizar se refiere, por lo que en determinadas etapas del viaje, es normal que, cada uno tome su camino y que luego vuelvan a reunirse. (Jiménez, 2018)

6. Los hijos no son un obstáculo

Los viajes forman parte del proceso educativo de una persona, y como tal son tratados por muchos padres que buscan despertar la conciencia cultural y ambiental de sus hijos, con viajes variados. (Jiménez, 2018)

7. El auge de lo colaborativo

Compartir es vivir. Abundan las plataformas que permiten abaratar costes, conocer gente de muy diversos perfiles, y vivir experiencias únicas. Las hay en transporte, alojamiento, gastronomía y, en menor medida, en experiencias; buscando ofrecer la posibilidad a cualquier usuario de acceder a numerosas actividades diseñadas por locales, con el valor añadido que supone descubrir un territorio de la mano de alguien que lo conoce. (Ortuño & Jiménez, 2019)

8. Búsqueda de experiencias únicas

Este es el principal rasgo del turista del siglo XXI: la búsqueda incesante de lo intangible, de esa sensación que le haga sentir que el viaje emprendido ha sido algo más que un viaje de ocio. En un mundo tan globalizado, y en el que el turista juega un rol puramente económico en muchos casos, el hecho de vivir experiencias que lo hagan sentir uno más del territorio y la comunidad que se visita, no es sencillo, y se erige en el gran objetivo. (Suárez, García, Molina, & Oya, 2019)

9. Afán por la aventura

La sensación de cierto riesgo forma parte de la vivencia de una experiencia única. Se busca salir de la zona de confort y hacer actividades que tengan cierto componente de aventura. El creciente interés por el medio natural, y la variedad de actividades

¹Generación Y, también conocida como Generación del Milenio. Es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X, sus fechas de nacimiento van desde 1985 hasta 1995. Los millennials viven en la inmediatez, en constante contacto con las nuevas tecnologías, se adaptan rápidamente a los cambios globales, buscan encontrar un equilibrio entre lo que les apasiona en la vida y el trabajo, y emprenden. (Areilza, 2019)

turísticas de aventura que se pueden realizar en él, ha dado lugar al crecimiento de actividades como rafting, escalada o parapente. Se buscan emociones fuertes que suban la adrenalina. (Chávez, Chávez, & i Cerdan, 2019)

10. Pasión por lo inexplorado

La máxima de un turista que busca la autenticidad y la originalidad en sus viajes es: donde haya menos gente, mejor. Sentirse explorador y hallarse en mitad de la naturaleza son valores muy demandados por un sector de población en crecimiento, sobre todo en los países occidentales.

11. Mayor conciencia social y ecológica

Se observa una nueva conciencia social sobre las diversas problemáticas de orden global. El consumo de los productos tipo *verde, ecológico, natural, orgánico*, está teniendo un crecimiento prácticamente exponencial en la mayoría de los países emisores y productores de turismo. (Crosby, 2018) La divulgación y utilización del concepto "sostenibilidad" en campañas de marketing de empresas y ONG es un hecho que ha contribuido al nacimiento de nuevas tipologías turísticas que cada vez están tomando más fuerza: el turismo de naturaleza, el turismo solidario y el turismo étnico surgen como consecuencia de esta nueva mentalidad del viajero consciente de su entorno, su fragilidad y precariedad. Así, éstos turistas conscientes del impacto que genera el fenómeno turístico del cual son parte, demandan productos afines a esta filosofía de la sostenibilidad y en definitiva generan un nuevo planteamiento a la hora de diseñar modelos para la gestión de destinos. (Valls, 2004)

1.3 Mercado repitente

1.3.1 Definición

A juicio del autor, una de las tendencias que se observan en los destinos turísticos es la propensión a que el mercado penetrado, a partir de una serie de premisas relacionadas con un alto nivel de satisfacción y la imposibilidad de suplir las expectativas generadas por el descubrimiento de nuevos atractivos en el país receptor, y ante la limitante de un reducido tiempo de la estancia, decida regresar al destino

nuevamente o lo convierta, a partir de las políticas de fidelización en su lugar habitual para vacacionar.

El término de mercado repitente se refiere a los turistas que visitan el mismo destino más de una vez. Como una decisión de recompra, es parte del proceso de decisión vacacional y uno de los asuntos más importantes en los estudios de demanda. En este sentido, la repetición es un concepto específico y medible que tiene dos dimensiones: frecuencia y secuencia de visitas. (Oppermann, 2000)

Existe una fuerte relación entre repetición y lealtad al destino, de cualquier modo, son conceptos diferentes. La lealtad es más compleja que la repetición, pues incluye comportamientos y actitudes de los turistas. La repetición brinda información esencial pero solo parcial para el estudio de la lealtad desde una perspectiva conductual. Así, un turista es considerado leal cuando visita un destino repetidamente, mostrando una determinada secuencia de recompras. (Fakeye & Crompton, 1992)

1.3.2 Características de los mercados repitentes

Desde el punto de vista comercial, este cliente tiene una característica especial, pues a pesar de ser la misma persona, constituye un nuevo cliente con un nivel superior de expectativas, por lo que las estrategias de mercadeo se comprometen con políticas de estudio profundo de este mercado para lograr diferenciar la propuesta de oferta comercial.

Algunos estudios como los de Som y Badarneh (2011) y Kozak, Bigné, y Andreu (2005) han hecho referencia al tema de mercados repitentes. A partir de estas evidencias empíricas utilizadas por el autor, se puede llegar a la conclusión de que existen diferencias entre los mercados repitentes y el resto.

El mercado repitente busca relajación y tiende a ser mayor (Gitelson y Crompton, 1984) y además tiende a repetir destinos más cercanos (Moutinho y Trimble, 1991).

Dentro de las principales características de este segmento de mercado también se destacan que los factores que lo motivan a viajar a un mismo destino son: nivel de satisfacción y calidad percibida; seguridad y reducción de riesgo, búsqueda de novedades, experiencias pasadas e imagen del destino. (Som y Badarneh, 2011)

Por otra parte, prefieren la modalidad de sol y playa, la cual combinan con actividades de ocio y culturales; aunque se añaden determinados festivales, eventos y conferencias, que en muchas ocasiones son el motor impulsor para repetir destino. (Kozak et al., 2005)

Según Kozak et al. (2005) los turistas repitentes tienden a tener menores niveles de satisfacción que los turistas que visitan por primera vez un destino, bien puede deberse a las características sociodemográficas de ese turista que repite, o a las facilidades que pueden encontrar en el destino al ya haberlo conocido anteriormente; pues en muchas ocasiones conocen al personal, son más familiares, y reciben determinados descuentos.

1.4 El destino turístico

1.4.1 Definición

El desarrollo de la actividad turística a nivel mundial ha favorecido el surgimiento de nuevas realidades y conceptos en el desarrollo de este fenómeno moderno. Dentro de esto se encuentran los destinos turísticos como lugares de acogida, contentivos de atractivos y servicios demandados por los visitantes. Esos espacios no son otra cosa que territorios donde se encuentran determinados componentes de una oferta turística estructurada a partir de atractivos, productos y servicios, accesos y demás elementos que hacen posible la estancia y el disfrute por los visitantes. (Fariñas Rodríguez, 2011)

Los destinos turísticos se consideran como una zona bien definida geográficamente, como un país, una isla o una ciudad, pero cada vez más se reconoce que puede ser un concepto percibido, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa. (Tottin, Valdivia, y Febles, 2014)

Está conformado por un conjunto de empresas interrelacionadas al servicio de los que viajan, tanto dentro de cada país, como en el exterior que se ocupan de transportar, cuidar, alimentar y atraer a los turistas y donde también inciden los servicios prestados por los agentes públicos, la actitud de los residentes, los comercios, los equipamientos e infraestructura, y el medio ambiente. (Mazaro y Varzin, 2008)

Un destino se analiza con un enfoque sistémico, donde el funcionamiento orgánico de cada uno de sus componentes genera percepciones tanto positivas como negativas que afectan la salud del destino. Es necesario, por tanto, la implicación bien coordinada de los agentes inmersos en este proceso decisorio, con la máxima de que el cliente es siempre el protagonista por excelencia de la experiencia.

En esencia el destino es un sistema de relaciones, más que un conjunto de componentes (instalaciones y atractivos). Este modo de abordar el estudio de los destinos turísticos permite identificarlos no como una realidad preexistente (producto o territorio) sino como elementos relacionados que en su dinámica generan una imagen percibida por los visitantes. (Bigne, Sanchez, y Sanchez, 2001)

Tabla 1.1 Definiciones de Destino Turístico

Año	Autor	Definición
1988	Middleton	Como auténtico conglomerado de productos turísticos, determinado por los límites geográficos, está el destino, el cual constituye la expresión superior de cualquier mezcla de servicios en la actividad turística.
1990	Mathieson y Wall	Lugar que tiene características conocidas por un número suficiente de visitantes potenciales para justificar su consideración como entidad, incitando al viaje por sí misma, independiente de las atracciones de otras localidades.
1998	Valls citado por (Mazaro & Varzin, 2008)	Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación

		de los atractivos disponibles; dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.
2001	Bigne et al. (2001)	Combinación de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Área que representa características conocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones de otras zonas.
2000	Pearse	Son una entidad o unidad que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras formando un sistema, por lo que podría tener o no los mismos límites que los de la gestión administrativa del territorio en que se localice el destino en sí.
2002	SECTUR	Está compuesto por todos los atractivos, equipamientos y servicios, así como las infraestructuras de acceso y transporte que unen al destino con los mercados emisores. Los destinos turísticos tienen una dimensión geográfica y en función de la misma, se distinguen diferentes niveles: país, región, ciudad, resort, rutas, atracciones.
2002	OMT citado por (Fariñas Rodríguez, 2011)	Un destino turístico local es un espacio físico en el cual un turista está al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo, atracciones y recursos turísticos que pueden ser consumidos en un recorrido de ida y vuelta el mismo día. Tiene fronteras físicas y administrativas que definen su gestión, e imágenes y percepciones

		que definen su posicionamiento en el mercado. Los destinos locales incorporan varios agentes entre los cuales se incluye la sociedad local y pueden establecer redes que formen destinos mayores.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los conceptos anteriores plantea algunos elementos comunes de importancia teórico conceptual para la presente investigación:

- El destino turístico es una unidad que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras, formando un sistema.
- El destino turístico podría tener o no, los mismos límites que los de la gestión administrativa del territorio, por lo que los diferentes agentes y organismos implicados han de colaborar en la planificación y gestión del lugar, para evitar disfunciones entre oferta y demanda que pueden obstaculizar el éxito de la experiencia turística concebida como oferta comercial del destino.
- Se requiere integrar los servicios y productos con tal de satisfacer al turista quien percibe sus vacaciones como una experiencia global.

1.4.2 Contenido y estructura del destino turístico

El contenido de un destino como determinante de su capacidad de funcionalidad y atracción, se aborda en las definiciones revisadas de manera muy variada (atributos, elementos, oportunidades, facilidades, servicios, procesos, infraestructura, recursos, atractivos, factores del entorno, productos, oferta), destacándose la necesidad de suma, integración y combinación de estos componentes. Se trata de un paquete multiatributo, multifactorial y multisectorial que garantiza una capacidad de atracción suficiente y a la vez la experiencia del turista. Es importante entonces conocer cómo está estructurado ese paquete. (Rivero González, 2016)

Rodríguez, Martín, y Ayala (2000) al definir la oferta turística, plantean que “es el producto global, la suma de valores añadidos en todas las etapas de distribución y consumo; un universo de bienes tangibles (atractivos naturales o creados), bienes

intangibles (clima, cultura, eventos) y servicios turísticos (restaurantes, alojamiento, transporte, animación) ofrecidos efectivamente al turista”.

Por otra parte Martín (2003) reconoce el destino turístico como producto turístico integrado, el cual se entiende como la combinación de atractivos, facilidades y accesos (este último referido a las condiciones de infraestructura – viales, aeropuertos- más los medios de transporte para arribar a los destinos o sitios turísticos). (Ver Figura 1.2)

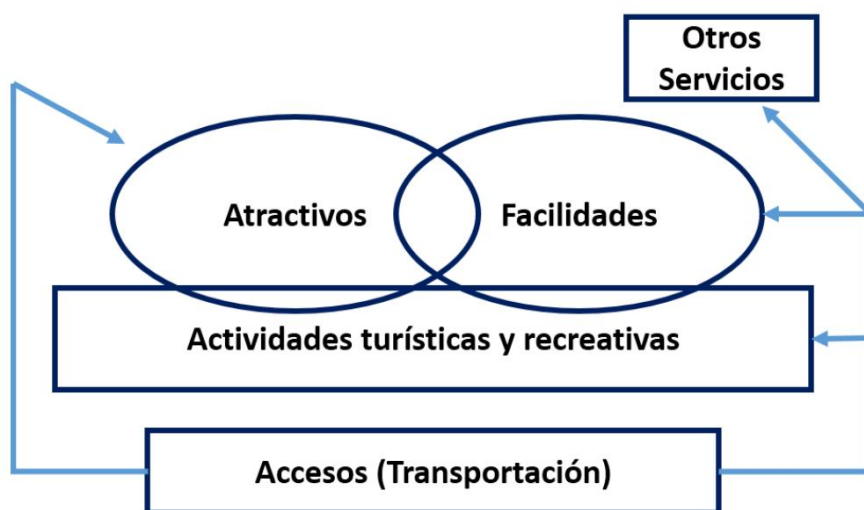


Figura 1.5 El destino como producto turístico integrado. Fuente: Martín (2003)

Los atractivos son elementos que desencadenan el proceso turístico. Cualquier activo, recurso o elemento territorial, patrimonial, infraestructura o de cualquier otra índole, presentado en su estado natural, con mayor o menor grado de tangibilidad, que aparece en un territorio determinado y convenientemente agrupado a una serie de elementos y es capaz de ponerse al servicio de la satisfacción turística. (Valls 1992) citado por Villalonga, Sánchez, y Jiménez (2011)

Constituyen la motivación que atrae e interesa al turista. En el marco de análisis del destino, es primordial estudiar, analizar y conocer los recursos contenidos que se convierten, independientes o combinados, en las oportunidades o productos ofertados a los clientes. Oportunidades definidas como la amalgama de productos turísticos que delimitan el potencial del destino a la hora de ser seleccionado entre otros similares (Kent, 1991), (Ashworth & Goodall, 1988) citado por Díaz Armas (2003)

1.4.3 Orientación al mercado en los destinos turísticos

La orientación estratégica de las empresas es materia de debate desde hace muchos años. No obstante, la orientación al mercado (OM) es un tema que atrae gran atención a partir de los años 90. Ésta se entiende según Narver y Slater (1990) como la cultura organizativa que crea los comportamientos eficientes y efectivos en pro de la creación de un valor superior para los consumidores y persigue continuamente resultados superiores para la empresa. (López Marín, 2002)

Resulta importante para el éxito de destinos y empresas turísticas, entender los gustos y las necesidades, de turistas cada vez más heterogéneos. Los destinos y las empresas turísticas, deben estar informados de cómo evolucionan los hábitos de consumo y las tendencias, de cada uno de sus mercados estratégicos. (López Marín, 2002)

Este enfoque, en un sentido amplio puede ser entendido por la rapidez y el grado en que las organizaciones adquieren, distribuyen y actúan en relación a una inteligencia de mercado concibiendo esta inteligencia de mercado como información obtenida del entorno, principalmente sobre los consumidores y convertida en el saber hacer a los distintos niveles de la empresa permitiendo dar “feedback” al mercado. (Kohli & Jaworski, 1990) citado por (López Marín, 2002). El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores. (Tuominen, Möller, & Rajala, 1997) citado por Vijande, Casielles, y González (2002).

1.4.4 Nuevos modelos turísticos. Generalidades

Se distinguen varias etapas en los destinos turísticos, desde que surgen hasta que llegan a su inevitable declive, y lo mismo pasa con los modelos turísticos. El conocido modelo tradicional, basado en un turismo de sol y playa, actualmente comienza a verse debilitado tras el surgimiento de otros tipos de turismo y las exigencias de los turistas del siglo XXI. (Milano, 2018)

La demanda del turista actual, hace que surjan continuamente nuevas tendencias, y una de estas es el turismo alternativo; creando valores sociales y naturales que permiten disfrutar de una interacción positiva.

El turismo alternativo surge con el propósito de crear actividades que pongan en contacto directo al viajero con la comunidad. El fin de esta interacción es que el turista conozca, disfrute, respete, comprenda y participe en la cultura y la naturaleza del lugar que visita. (Guzmán, 2019)

Son muchas las tipologías de turismo, dentro de esta modalidad, entre las que destacan:

- Turismo de Descanso
- Turismo Gastronómico
- Turismo de Aventura
- Turismo Científico
- Ecoturismo
- Turismo Histórico
- Turismo Cultural
- Turismo Religioso

Cada una de estas tipologías involucra al turista en una experiencia que es capaz de trasladarlo a un viaje al pasado, aventurarse a lo desconocido, probando y percibiendo nuevas sensaciones, aflorando con ello recuerdos únicos e inimaginables. Y se logra, a través de una simple conexión que vive el viajero con la naturaleza y la cultura. (Osorio García, 2010)

Los productos turísticos alternativos y el turismo alternativo en sí, consiguen que el turista salga de su zona de confort, aventurándose a actividades exóticas, pero siempre respetando el medio ambiente y la comunidad.

Actualmente, los turistas son más exigentes, no buscan un viaje, sino una experiencia, por lo que cabría preguntarse si el turismo alternativo es el producto innovador para

satisfacer al turista del siglo XXI. Quizás exista más de una respuesta a esta pregunta, pero basándose en experiencia, el turismo alternativo no va nada desencaminado a lo que el viajero del siglo XXI busca. (Bonilla, 2013)

Conclusiones parciales del capítulo

En el presente capítulo se definen aspectos relacionados con corrientes turísticas, sus características y clasificaciones. También se realiza un análisis de los mercados turísticos, teniendo en cuenta sus tipologías y tendencias fundamentales, y dentro de estos se dedica un espacio al mercado repitente y sus particularidades, temática que a juicio del autor, es insuficientemente tratada por los expertos en la literatura especializada. Asimismo se abordan elementos relacionados con los destinos turísticos y la gestión de los mismos, las modalidades de turismo alternativo en función de las tendencias de comportamiento de los clientes y las estructuras de los nuevos modelos de negocio en el sector.

CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos de la investigación. El objetivo propuesto es diseñar una metodología para reconquistar mercados clave en declive en destinos turísticos de sol y playa.

Tabla 2.1 Diseño metodológico de la investigación

Etapas	No.	Pasos	Objetivos	Técnicas	Resultados esperados
I. Identificación	1	Determinación de los mercados claves	1. Evaluar el comportamiento general de los mercados 2. Distinguir los mercados claves del destino 3. Analizar el índice de repitencia por mercado	Revisión documental Análisis estadístico Entrevistas	Determinación de mercados claves Índice de repitencia en relación con el tamaño del mercado clave
	2	Selección del mercado objeto de estudio	Discriminar el mercado clave con mayor índice de repitencia	Gráfico de Pareto	Selección del mercado clave objeto de la investigación
	3	Segmentación y selección del mercado meta	Determinar el segmento de mercado de mayor impacto de decrecimiento	Método de expertos Tormenta de Ideas Encuestas Entrevistas Técnicas de segmentación del mercado/ Análisis clúster combinado Software SPSS v. 22.0	Identificación de los segmentos de mercado clave Elección del segmento objeto de estudio de la investigación

II. Diagnóstico	1	Conformación del perfil general del mercado seleccionado	Elaborar un perfil general detallado del segmento de mercado	Búsqueda de información	Descripción detallada del perfil del segmento de mercado
	2	Determinación del modelo de valor del mercado seleccionado	Conformar el nivel de prioridades en las motivaciones del segmento de mercado seleccionado	Entrevistas	Prioridades en el perfil del segmento del mercado seleccionado
	3	Descripción de la oferta actual para el mercado seleccionado	Reseñar las características comunes, imitables y distintivas de la oferta de mercado actual para el segmento de mercado meta.	Búsqueda de información Observación	Cartera actual de productos para el segmento de mercado seleccionado.
	4	Evaluación del nivel de satisfacción del mercado seleccionado	Determinar el impacto entre el valor y el costo para el cliente de la oferta actual para el segmento de mercado	Análisis documental y estadístico Búsqueda de información secundaria	Evaluación del cumplimiento de la fórmula $S = \text{Valor} / \text{Costo}$
	5	Evaluación de las tendencias de consumo del mercado seleccionado	Definir las tendencias de consumo del segmento de mercado para destinos de sol y playa.	Búsqueda de información primaria y secundaria. Entrevistas	Listado de las tendencias de consumo del segmento de mercado para la proyección de valor agregado a la oferta comercial modificada.
	6	Determinación de las causas principales del	Investigar las causas fundamentales del	Tormenta de ideas Diagrama	Diagrama con las causas de decrecimiento del

		decrecimiento del mercado seleccionado	decrecimiento del segmento de mercado en el destino turístico	causa-efecto	segmento de mercado en el destino turístico
III.Propuesta de valor	1	Determinación de la propuesta de valor	Diseñar una propuesta de valor para el mercado meta seleccionado	Modelo Canvas de la propuesta de valor	Oferta comercial modificada para el segmento de mercado seleccionado
	2	Evaluar la viabilidad de la propuesta de valor	Determinar posibilidades y barreras para la ejecución de la propuesta de valor.	Entrevistas Tormenta de ideas Análisis DAFO	Matriz DAFO de la propuesta de valor Problema Estratégico General Solución Estratégica General
IV.Diseño estratégico	1	Diseño de estrategias por subsistemas	Proponer estrategias para la recuperación del segmento de mercado meta	Análisis CAME	Graficación de la propuesta estratégica

Fuente: Elaboración propia

2.1 Descripción de las fases y etapas de la metodología propuesta, así como los métodos, técnicas y herramientas a utilizar en cada una de ellas

Etapa 1 Identificación

Paso 1: Determinación de los mercados claves

El objetivo de este paso es evaluar el comportamiento general de los mercados, distinguir los mercados claves del destino, y analizar el porcentaje de repitencia de cada uno de estos. Este análisis se basa fundamentalmente en la revisión documental de los Balances Comerciales, y entrevistas con dirigentes y especialistas de la Delegación del Ministerio del Turismo (Mintur).

Se propone analizar la repitencia por mercado en este paso ya que dicho análisis tiene en cuenta el propio porcentaje de repitencia y su relación respecto al volumen total de clientes. En caso de no contar con estos datos, se propone realizar análisis retrospectivos de otros indicadores comerciales que permitan determinar los mercados claves del destino.

Paso 2: Selección del mercado objeto de estudio

El objetivo de este paso es discriminar el mercado clave con mayor índice de repitencia, para ello se propone realizar la técnica del Gráfico de Pareto mediante el software estadístico SPSS.

Otra variante para seleccionar el mercado objeto de estudio sería, como se recomienda en el paso 1, realizar análisis retrospectivos de otros indicadores comerciales; así como entrevistas a especialistas, que permitan la elección del mercado adecuado para la investigación.

Paso 3: Segmentación y selección del mercado meta

El objetivo de este paso es segmentar el mercado de mayor impacto de decrecimiento. La segmentación de mercado divide el mercado turístico en grupos de personas con características homogéneas y necesidades semejantes respecto a factores que repercuten en la demanda, para así poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivos.

Se propone realizar el Análisis Clúster Combinado, herramienta para segmentar el mercado sobre la base de los beneficios buscados que permite utilizar las herramientas de la informática junto a los avances actuales de los estudios cualitativos sobre los mercados.

Tarea 1 Determinación de los beneficios buscados

Para la determinación de los beneficios buscados por el mercado meta seleccionado, primeramente se aplica el Método de Expertos dentro del universo de trabajadores del Ministerio del Turismo (Mintur) con el objetivo de seleccionar a aquellos que se encuentren más calificados respecto al tema que compete. Dichos expertos brindan

sus opiniones durante el desarrollo de la investigación en varios momentos mediante la aplicación de diferentes técnicas individuales, en un primer momento para determinar los beneficios buscados, en un segundo para determinar las causas del decrecimiento del mercado en cuestión en el destino turístico, así como las subcausas correspondientes a las mismas, y en un tercero para la determinación de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la propuesta de valor y su ejecución.

Tarea 2 Construcción y administración del instrumento de medición para evaluar beneficios buscados por los clientes

a. Construcción del instrumento de medición

En este paso se diseña un cuestionario que permita recopilar la información necesaria. El mismo consta de dos bloques: el primero se basa en la aplicación de la escala Likert “1” a “5” puntos que servirá para obtener información acerca de los beneficios buscados por los clientes y contiene preguntas estrechamente cerradas, y el segundo bloque está conformado por una serie de preguntas de naturaleza sociodemográficas.

b. Selección de la muestra

Según Fariñas Rodríguez (2011) son muy pocas las investigaciones que estudian a la población en su totalidad, pues esto se traduce en grandes costos, tanto económicos como de tiempo. Por ello existe la posibilidad de trabajar con una muestra de esta población, siempre y cuando se infiera que el comportamiento de la población está contenido en ella, lo cual se garantiza con la llamada representatividad muestral.


Seleccionar el método de muestreo es una tarea muy importante, pues con ello se especifica la forma en que se escogerán los sujetos integrantes de la muestra dentro de la población, estos pueden ser: probabilístico y no probabilístico.

El autor sugiere utilizar el muestreo probabilístico estratificado, muy empleado cuando el marco muestral es demasiado heterogéneo y se requiere formar por parte del investigador grupos homogéneos denominados estratos, atendiendo a determinados

criterios o características que guarden relación con el objeto de estudio, por ejemplo: la edad, el sexo, o cualquier otra variable.

Para afijar la muestra de los estratos se aplicará la afijación proporcional que, como bien dice su nombre, consiste en seleccionar la muestra total de forma tal que el número de elementos que conforman la muestra de cada estrato sea proporcional al número de elementos que tiene cada estrato en la población.

Según Soler (1990) para calcular el tamaño de muestra se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{S^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + S^2 \cdot p \cdot q}$$


S²: Confianza con la que se trabaja:
S=1, 68%; S=2, 95,5%; S=3, 99%

P y q: Varianza poblacional (si no nos la dan,
p=0,50 y q=0,50).

e²: error con el que el investigador desea
trabajar (0,01; 0,05).

N: tamaño de la población.

n: tamaño de la muestra.

Figura 2.1 Fórmula para el cálculo del tamaño de muestra. Fuente: (Soler, 1990)

c. Administración y comprobación de la fiabilidad del instrumento

Se sugiere comenzar la administración del cuestionario por una muestra piloto que corrobore la fiabilidad del instrumento. Dicha prueba se realizará a partir de la medición del coeficiente *Alpha de Cronbach*(α), por su sencillez y comodidad dada su disposición para el cálculo dentro del sistema SPSS.

El valor de este indicador debe ser superior a 0,7 para que el cuestionario sea considerado fiable, (Alpízar 2009) citado por Figueroa (2006)

El procesamiento de la información se propone por el *software* SPSS v. 22.0.

Tarea 3 Análisis de segmentación a través del Análisis Clúster Combinado

El objetivo es realizar un análisis a partir de los diferentes beneficios buscados, lo que permite lograr mediante el análisis clúster combinado el perfilado de los segmentos así como el análisis a partir de las características sociodemográficas de los mismos:

a. En un primer momento se realizará el Análisis Jerárquico a través del uso del método de Ward (o método de varianza mínima), el cual posibilita analizar el dendograma de izquierda a derecha, de acuerdo con Visauta (1998) con la regla de parada para decidir cuántos grupos o conglomerados retener y el nivel en que se forman las mejores agrupaciones y determinar durante el análisis los casos atípicos.

b. En un segundo momento, utilizando como dato de entrada el número de clústeres obtenidos en el análisis jerárquico, se procede a optimizar este resultado, ejecutando el Análisis No Jerárquico (específicamente el método de K-medias del Quick Clúster), el cual ofrece como dato de salida el tamaño de cada conglomerado resultante y permite la asignación de etiquetas a los grupos de acuerdo al análisis de la tabla de centroides finales, lográndose asignar el nombre a los conglomerados.

Tarea 4 Interpretación y elaboración del perfil de los grupos, el cual se logra en dos momentos:

a. Efectuar el etiquetado de los clúster con la ayuda de la tabla de los centroides finales (media de las puntuaciones de cada variable utilizada en el proceso de partición del mercado) que aporta el programa estadístico SPSS, cuando se ejecuta el Análisis No Jerárquico (K-medias). Estos centroides permiten conocer cuáles fueron los beneficios buscados que como promedio, resultaron mejor valorados por los turistas en cada grupo, lo que consecuentemente hace posible identificarlos a través de una etiqueta.

b. En un segundo momento se precisa determinar el perfil de los clúster utilizando como datos a las variables de clasificación obtenidas de la aplicación previa del cuestionario a la muestra seleccionada. A través del Análisis de Estadísticos descriptivos mediante frecuencias que aporta el programa estadístico SPSS, es posible lograr un entrecruzamiento relacional entre los clústeres obtenidos y las variables sociodemográficas, quedando así conformado el perfil de los clústeres buscado, resaltándose en cada segmento aquellas características que los distinguen de los otros y que por tanto lo hacen accesible ante el propósito de las decisiones de marketing que deben adoptarse.

Tarea 5 Validación de la clasificación realizada

El Análisis discriminante se desarrolla para validar el análisis clúster con el objetivo fundamental de predecir la probabilidad de pertenencia de una observación a un grupo determinado. La misma permite realizar una revisión de la calidad de la agrupación realizada por el algoritmo clúster utilizado.

Al ejecutar esta operación en el programa SPSS, el mismo emite una tabla en la que se muestra el porcentaje en que la clasificación ejecutada por el método clúster fue correcta, comparada con la solución aportada por el análisis discriminante

Finalmente, el segmento meta o nicho de mercado es el colectivo de clientes potenciales, en el que se da un nivel de homogeneidad alto en sus características de comportamiento. Este es elegido, luego de consultar a los expertos, pues la sistematicidad de su experiencia permite enriquecer los resultados aportados por la opinión de los consumidores finales y su agrupación a partir del análisis clúster aplicado.

Etapa 2 Diagnóstico

Paso 1: Conformación del perfil general del segmento de mercado seleccionado

El objetivo de esta etapa es elaborar un perfil general detallado del segmento de mercado seleccionado.

Dicho perfil es el conjunto de características que, con base en el análisis de las variables de un mercado, describe al cliente meta. Para la elaboración del mismo se tienen en cuenta los criterios o bases de segmentación recogidos en el (anexo 1).

Paso 2: Determinación del modelo del valor del mercado seleccionado

El objetivo de esta etapa es establecer el nivel de prioridades en las motivaciones y beneficios buscados del segmento de mercado meta. Es recomendable identificar las necesidades del segmento en cuestión, tomando indicadores que midan su atractivo comercial a partir de los beneficios, valores sociales y fidelidad comercial que puedan derivarse de cada uno de ellos, y no realizar una segmentación únicamente demográfica o descriptiva.

Para conformar el modelo de valor se realiza un análisis de los beneficios buscados identificados por los expertos anteriormente, así como del nivel de importancia de cada uno de estos obtenido en la encuesta aplicada a la muestra de clientes seleccionada.

Los datos serán procesados por análisis de frecuencias. Las ideas resultantes de este proceso se tomarán como el modelo de valor del mercado seleccionado.

Paso 3: Descripción de la oferta actual para el mercado seleccionado

El objetivo de esta etapa es reseñar las características comunes, imitables y distintivas de la oferta actual para el segmento de mercado meta. Para ello se puntualizan los elementos que posee el destino que responden de alguna manera u otra a los beneficios buscados por el segmento de mercado seleccionado.

Se tendrán en cuenta los elementos siguientes:

a) Atractivos y actividades: a partir del análisis de inventario de recursos se deben tener en cuenta todos aquellos atractivos que puedan constituir atributos para el producto, basados en la posibilidad de acceso para verlo (accesibilidad), atractivos que no han sido creados por el hombre (autenticidad), novedad en la atracción del turista dado por su carácter diferenciador (singularidad), una buena relación oportunidades – potencialidades (calidad), así como la valoración del mercado hacia el cual va orientado.

b) Mix de servicios: estos deben estar orientados al segmento de mercado con que se opera, al tipo de producto en cuestión, al atractivo que lo integra, a las actividades a realizar y al beneficio que se espera obtener. Dado que los servicios básicos, (satisfacción de necesidades esenciales del cliente) están relacionados con los atractivos y las actividades a realizar y se encuentran previamente establecidos en el producto, se propone determinar los servicios complementarios que recibe el cliente como parte del producto e identificar aquellos que tienen poco coste para la empresa pero que el cliente valorará. Es necesario dejar detallado todos los elementos componentes de cada uno de los servicios, incluye los que contiene la oferta, para dar una imagen integrada del producto que conlleve a añadirle valor y diferenciación con respecto a la competencia

Paso 4: Evaluación del nivel de satisfacción del mercado seleccionado

El objetivo de esta etapa es determinar el impacto entre el valor y el costo de la oferta actual para el segmento de mercado seleccionado. Para ello se decide analizar los resultados obtenidos en las Encuestas Nacionales de Satisfacción (ENS) aplicadas por el Ministerio del Turismo, en el destino; así como los de las aplicadas por las aerolíneas dentro y fuera del destino; en este caso los de la aerolínea canadiense Sunwing.

Paso 5: Evaluación de las tendencias de consumo del mercado seleccionado

El objetivo de esta etapa es visualizar las tendencias de consumo del segmento de mercado seleccionado para destinos de sol y playa. Para ello se realiza una caracterización del mercado cuestión de estudio según sus peculiaridades sobre el tema, siendo necesario el dominio de ambos tipos de información, tanto secundaria como primaria, pues su combinación aporta elementos necesarios e indispensables.

De forma que se realizarán: una exhaustiva revisión bibliográfica, de informes e investigaciones tanto a nivel internacional como nacional y entrevistas no estructuradas al personal especializado implicado en la investigación con el fin de captar matices respecto a la situación actual del mercado en el destino.

Paso 6: Determinación de las causas principales del decrecimiento del mercado seleccionado

El objetivo de esta etapa es determinar las causas fundamentales del decrecimiento del segmento de mercado seleccionado en el destino turístico. Para ello se realiza una tormenta de ideas con los mismos expertos seleccionados anteriormente para obtener las causas y subcausas. Una vez obtenidas se procesan a través de una tabla, lo que permite al investigador establecer la cantidad total de las mismas expuestas por los expertos para su posterior análisis. Se considera importante señalar que de ser el número de causas expuestas por problema superior a tres, se realizará un análisis de frecuencias para adoptar las tres que mayor grado de presencia e importancia adquieran, con el fin de modelar la información para lograr la consecución de la investigación.

En un segundo momento, se confecciona un Diagrama Causa- Efecto con el objetivo de organizar y representar la información obtenida durante el desarrollo de la metodología propuesta, vinculada a cada una de las causas detectadas por los expertos.

Tomando en cuenta las características particulares de la investigación en desarrollo se definirá la correspondencia que se establecerá entre la terminología específica del método y la empleada durante la realización de la investigación. El problema central o efecto se definirá según los resultados generales de la investigación, las categorías de causas se corresponderán con elementos endógenos y exógenos del destino, los problemas detectados serán catalogados como causas incidentes y las subcausas de los mismos se definirán igualmente a través de los expertos.

Etapas 3 Propuesta de valor

Paso 1: Determinación de la propuesta de valor

El objetivo de esta etapa es diseñar una propuesta de valor para el mercado meta seleccionado. El diseño de la misma debe corresponderse con las necesidades y deseos del mercado al cual va dirigida, tratado de estar en total armonía con lo que el cliente pide. Para ello se utiliza el método de representación visual Canvas de la propuesta de valor, una herramienta que permite direccionar el enfoque hacia crear y comercializar los servicios y productos que los clientes realmente necesitan.

Canvas de la propuesta de valor

El canvas, o lienzo (según su traducción al español) de la propuesta de valor es una herramienta que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. (Figura 2.1) Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden, quedan alineadas y en armonía.

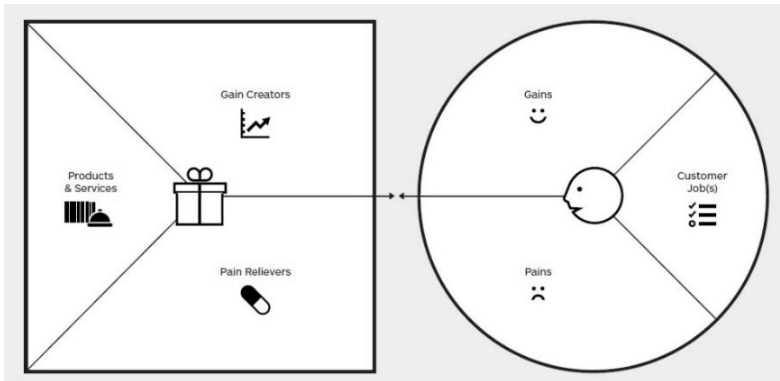


Figura 2.1 Canvas de la propuesta de valor. Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadakos, 2015)

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de cliente.

1. Tareas: Es aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral. Pueden ser funcionales, sociales, personales u emocionales.
2. Frustraciones: Son los problemas y resultados no deseados, los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. Alegrías: Son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan. Pueden ser necesarias, esperadas, deseadas o inesperadas.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría.

1. Productos y servicios: Es un listado de todos los productos o servicios que se ofrecen. Pueden ser: físicos y tangibles, intangibles, digitales y/o financieros.
2. Aliviadores de frustraciones: Describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: Es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente. (Osterwalder et al., 2015)

Paso 2: Evaluación de la viabilidad de la propuesta de valor

El objetivo de esta etapa es determinar las posibilidades y barreras que existen para la ejecución de la propuesta de valor. Dicho análisis de viabilidad permite disponer del éxito o fracaso de la propuesta en cuestión a partir de una serie de datos base de naturaleza empírica que muestran las probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características.

Para ello, en este caso se realiza el diagnóstico estratégico a partir del estudio de una matriz DAFO, mediante la cual se analizan las amenazas y oportunidades, del medio externo que afectan a la propuesta de valor y su ejecución, así como: las fortalezas y debilidades que posee la misma. Para realizar la matriz se necesita un grupo de expertos, capaces de brindar la información requerida para su elaboración; contándose para ello con los mismos seleccionados en el paso 3 de la presente investigación.

Etapa 4: Diseño estratégico

Paso 1: Diseño de estrategias por subsistemas

El objetivo de esta etapa es proponer estrategias para la reconquista del segmento de mercado meta. Una vez conocidas cómo son las cosas es necesario plantear cómo deberían ser. Para ello se realiza el análisis CAME, que permite tener elementos de juicio suficientes para decidir el mejor planteamiento estratégico, pues permite definir las acciones a tomar a partir de los resultados del análisis DAFO.

Análisis CAME

El análisis CAME es una metodología suplementaria a la del análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO.

El nombre viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore)

Pasos para realizar un análisis CAME

1. Establecer una estrategia que indique cuáles son los objetivos generales que se quieren alcanzar en la organización. Hacer esto es importante porque ayudará a priorizar las acciones a tomar en los siguientes pasos.
2. Realizar un análisis DAFO para obtener un diagnóstico de situación con los aspectos a considerar.
3. Una vez obtenidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, seleccionar cuáles de ellas son más importantes (por ejemplo, seleccionando las que más relevantes sean según su impacto y probabilidad)
4. Realizar el análisis CAME. Se toman cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente, y se le asocian acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas, según aplique en cada caso.
(Serrano, s.a)

Por último solo queda implantar las acciones y realizar un seguimiento de ellas para comprobar que se cumplan los objetivos iniciales.

Tipos de acciones:

- Corregir las debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello se deben tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectar negativamente.
- Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello deben tomarse medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca.)
- Mantener las fortalezas: Tomar medidas para evitar perder las fortalezas con que se cuenta. El objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- Explorar/Explotar las oportunidades: Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

Las estrategias se pueden enmarcar en uno de los siguientes puntos, tal y como se recogen en la figura 2.2:

Estrategias defensivas (A y F): Buscan evitar que empeore la situación actual (evitar perder cuota de mercado) En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Estrategias ofensivas (F y O): Buscan mejorar la situación actual (ganar cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.

Estrategias de reorientación (D y O): Buscan transformar la situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

Estrategia de supervivencia (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas. (Lloret Casal, s.a)

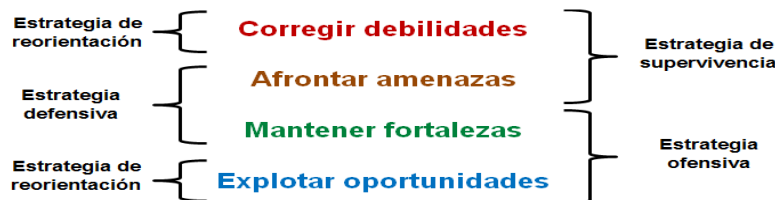


Figura 2.2 Estrategias a partir del análisis CAME. Fuente: Jimeno Bernal (2016)

2.2 Técnicas y herramientas utilizadas en la metodología

2.2.1 La entrevista

La entrevista es un método empírico de investigación mediante el cual se obtiene información amplia, abierta y directa de forma oral durante una conversación planificada entre el entrevistador y el o los entrevistados. (Triana Tejeda, 2014)

Las mismas se clasifican en estructuradas y no estructuradas.

- Entrevista estructurada: se basa en un grupo de preguntas predeterminadas, las cuales pueden presentar formato abierto o cerrado. Las preguntas abiertas facilitan al entrevistado dar cualquier respuesta que considera apropiada, mientras que las cerradas proporcionan al usuario un conjunto de respuestas de las cuales debe seleccionar.
- Entrevista no estructurada: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Posibilita mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar.

Pasos para la aplicación de la entrevista:

1. Determinar la situación y seleccionar a los informantes, partiendo de su vinculación con los hechos que se necesitan conocer.
2. Elaborar la lista de tópicos que servirá de base para la formulación de preguntas.
3. Definir la estructura que se dará a la entrevista, formulando las preguntas y organizándolas de la forma más conveniente. (Sosa Fonseca, 2014)

2.2.2 Gráfico de Pareto

Es una herramienta utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema en el que se clasifican los datos, siguiendo la regla 80%-20%, donde la minoría de los aspectos, los “pocos vitales” son la causa del 80 por ciento de los problemas y la mayoría de los aspectos “muchos triviales” son la causa del restante 20 por ciento. Reducir los problemas más significativos, (las barras más largas en un gráfico de Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia un aspecto tendrá el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre dos y tres aspectos serán responsables por el 80% de los problemas.

El proceso a utilizar es el siguiente:

1. Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el período de tiempo)
2. Reunir datos
3. Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
4. Totalizar los datos para todas las categorías.

5. Computarizar el porcentaje del total que cada categoría representa.
6. Trazar los ejes horizontales y verticales en papel para gráficas.
7. Trazar la escala de los ejes verticales izquierdos para frecuencia (de cero al total según se calculó arriba)
8. De izquierda a derecha, trazar una barra para cada categoría en orden descendiente. La otra categoría siempre será la última sin importar su valor.
9. Trazar la línea del porcentaje acumulativo que muestre la porción del total que cada categoría de problemas represente.
 - a. En el eje vertical derecho, opuesto a los datos brutos en el eje vertical izquierdo, registrar el 100% al frente del número total, y el 50% en el punto medio. Llenar los porcentajes restantes llevados a escala.
10. Trazar la línea de porcentaje acumulativo.
 - a. Iniciando con la categoría más alta, colocar un punto en la esquina superior derecha de la barra.
 - b. Sumar el total de la siguiente categoría al primero y colocar un punto encima de la barra mostrando el porcentaje acumulativo. Conectar los puntos y registrar los totales restantes acumulativos hasta que se llegue al 100%.
11. Dar un título al gráfico, agregar la(s) fecha(s) cuando se reunió la información y la fuente de los datos.
12. Analizar la gráfica para determinar los “pocos vitales” (Sales, 2009)

2.2.3 Método de expertos

El Método de selección de expertos se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran las etapas siguientes:

1. Determinación de la cantidad de expertos: Se deberá definir las esferas del conocimiento vinculadas a la solución del problema.

2. Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación.
3. Selección de los expertos.
4. Confección del listado de expertos.

La evaluación de expertos depende considerablemente de las personalidades de estos, a saber: calificación científico-técnica, experiencia profesional, preparación, conocimiento y especialización en el tema objeto de investigación y gustos personales.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (K_c + K_a) / 2.$$

Donde:

K_c: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

En la determinación del coeficiente de conocimiento el experto deberá marcar 1 ó 0 según los elementos que identifique como necesarios y que se corresponda con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema a investigar. El cálculo del Coeficiente de Conocimiento o Información (K_c), se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$K_C = p (0,1).$$

Donde:

K_C: Coeficiente de Conocimiento o Información

p: prioridad de la característica seleccionada por el experto

(0,1): representa la puntuación que el experto le otorga a cada una de las características necesarias para cumplimentar la investigación. (Mahé González Arias, 2008)

Tabla 2.3 Primera fase del cuestionario de expertos (Kc)

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Intuición	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

Fuente: Tomado de Alemán Ferro (2010)

Ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta (Alto, Medio, Bajo).

Tabla 2.4 Segunda fase del cuestionario de expertos (Ka)

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de los trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: Tomado de Alemán Ferro (2010)

El coeficiente de competencia (K) debe estar en el rango $0.8 \leq K \leq 1$, para elevar el nivel de selección de los expertos. Teniendo en cuenta que si:

a) $0.8 \leq K \leq 1$, por tanto, K alto, luego el experto tiene competencia alta.

b) $0.5 \leq K \leq 0.8$, por tanto, K media, luego el experto tiene competencia media.

c) $0 \leq K \leq 0.5$, por tanto, K bajo luego el experto tiene competencia baja.

Según propone Negrín Sosa, la cantidad de expertos, aunque depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar, debe estar entre 7 y 15. (Parada Curbelo, 2014)

2.2.4 La Tormenta de Ideas (*Brainstorming*)

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial, muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejora. (Núñez, 2005)

2.2.5 Diagrama causa-efecto

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Debe quedar claro que el diagrama causa-efecto no es una herramienta para resolver un problema, sino únicamente explicarlo, esto es, analizar sus causas (paso previo obligado si queremos realmente corregirlo). Es una herramienta muy interesante para analizar todo tipo de problemas producidos en los procesos de producción o de servicio. (Vigo, s.a)

A continuación se exponen los pasos básicos a desarrollar para la confección del diagrama, aunque es válido aclarar que a los efectos de la presente investigación ya se han cumplimentado las fases iniciales con anterioridad:

1. Se acepta un solo enunciado del problema.
2. Se generan algunas de las necesidades para construirlo en alguna de las formas siguientes:

- Mediante una tormenta de ideas estructurada que enfoque las posibles causas cuyos antecedentes no hayan sido estudiados.
 - Mediante hojas de verificación.
3. Para construir el diagrama:
 - Se coloca el enunciado del problema a la derecha.
 - Sitúe las ideas de la “tormenta” en los grupos correspondientes.
 4. Para encontrar las causas más probables y básicas del problema.
 - Se buscan causas que aparecen repetidamente.
 - Se llega a acuerdos por consenso.
 5. Para cada causa se pregunta “¿Por qué pasa?” y se colocan las respuestas como ramas o “espinas” de las causas principales. (Menezes Bragança, 2009)

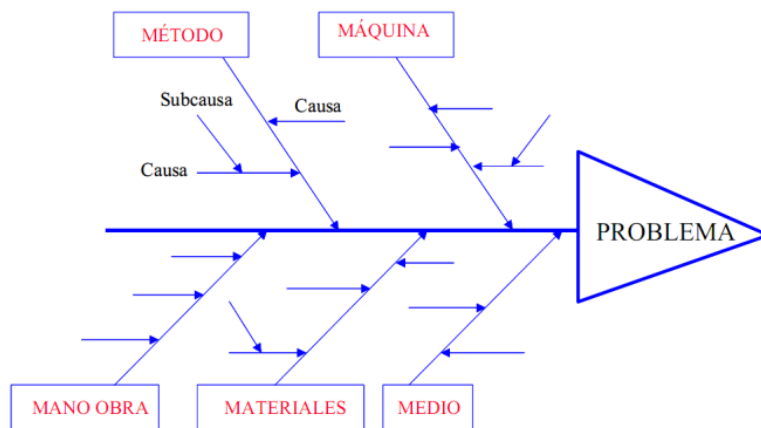


Figura 2.3 Diagrama causa-efecto. Fuente: Vigo (s.a)

2.2.6 Análisis DAFO

Se realizan entrevistas individuales a dichos especialistas, además de una tormenta de ideas silenciosa donde se le es entregado a cada uno, un modelo en el que deben mencionar, según su juicio, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la propuesta de valor. (Anexo 2)

Se reducen las ideas que más se repiten y se redactan correctamente los elementos más importantes. Una vez obtenido dichos elementos se conforma la matriz DAFO (Anexo 3)

La tabla se llena según interrogantes dirigidas a alternativas de escalas, en el caso de esta investigación se toma una escala de tres valores.

I- ¿Si potenciamos plenamente a tope esta fortaleza, me permite aprovechar esta oportunidad?

Evalúe cualitativamente y cuantitativamente desde el 1 hasta el 3, donde:

1.....Muy poco

2.....Bien

3.....Muy alto

Después se repite la pregunta para cada cruce.

II-¿Si potenciamos totalmente esta fortaleza, cuanto permite atenuar, apalear, mitigar los efectos de esta amenaza?

III-¿Si superamos totalmente esta debilidad cuanto me permite aprovechar óptimamente esta oportunidad?

IV- ¿Si superamos totalmente esta debilidad, cuanto me protege de esta amenaza? Se suman los valores de cada fila y de cada columna y se determina el valor total. Se seleccionan los valores trascendentales y a partir de ahí se elabora el problema estratégico general y la solución estratégica general.

Problema estratégico general:

Si se materializan las amenazas (las de más valores), teniendo en cuenta que existen las debilidades en el lugar, (las de más valores), aunque se disponga de las fortalezas (las de más valores), no podrán utilizarse plenamente las oportunidades (las de más valores).

Solución estratégica general:

Utilizando plenamente las fortalezas (las de más valores) sobre las oportunidades que se presentan (las de más valores), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (las de más valores) y superan las debilidades (las de más valores).Para

determinar las estrategias a tener en consideración se suman los valores de cada cuadrante.

Tabla 2.2 Cuadrantes de la matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia ofensiva	Estrategia defensiva
Debilidades	Estrategia adaptativa	Estrategia de Supervivencia

Fuente: Elaboración propia

2.3 Validación de la metodología

Una vez concluido el diseño de la metodología se somete a criterio entre el grupo de expertos, en busca de su constatación a nivel teórico. Se le entrega a cada uno una copia detallada de la misma, con el objetivo que la estudien, crítica y minuciosamente, y valoren cuán adecuados, efectivos y viables son los aspectos que se miden y evalúan, las herramientas y procedimientos que se proponen utilizar, su estructura y orden lógico, así como que sugieran posibles modificaciones que puedan realizarse, a través de una reunión de grupo.

Finalmente, se somete a votación para determinar su aprobación y por consecuente, su validación. Quedará validada si más del 85% de los expertos vota Sí. En caso de no obtenerse una votación unánime positiva, se debaten los diferentes criterios propuestos y se toman en consideración para agregarlos, suprimirlos o modificarlos a la metodología.

Conclusiones parciales del capítulo

La propuesta de la creación del algoritmo para reconquistar mercados claves en declive demuestra ser una solución metodológica frente al problema científico planteado, ya que permite caracterizar e intervenir en esta problemática a través de un procedimiento metodológico, con enfoque sistémico, y de proceso donde la etapa, y dentro de esta, cada paso es consistente con las técnicas de marketing. Se debe precisar que el procedimiento metodológico propuesto se encuentra concebido como un proceso de planificación y control que se basa desde, y en la realidad de las áreas y recursos

turísticos que se vayan a crear hasta la parte donde finalmente el cliente consume la oferta. El modelo debe concebirse como herramienta de debate e información con el fin de mejorar la eficiencia del mismo.

CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados de la aplicación parcial de la metodología propuesta en el capítulo anterior para la reconquista de mercados claves en declive en el Destino Turístico Varadero.

3.1 Caracterización del Destino Turístico Varadero

Varadero, con sus 22 Km de playa se caracteriza por la amplia franja de arena blanca y cálidas aguas. Cuenta además con otras riquezas naturales como cuevas, lagunas, cayos, flora y fauna endémicas o lugares con excelentes condiciones para la práctica de los deportes náuticos. Es reconocida como una de las playas naturales más afamadas del mundo, se localiza en la Península de Hicacos, al norte de la provincia de Matanzas. Las ciudades de Matanzas, Cárdenas y la Península de Zapata, complementan a Varadero con singulares atractivos de naturaleza, cultura, valores históricos y patrimoniales y posibilidades de recreación.

Misión

Varadero asegura la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes, en base a la profesionalidad y la hospitalidad que le distingue, el mejoramiento continuo de la calidad, el compromiso con la sostenibilidad, la transmisión de la cubanía y la fidelidad al proyecto social cubano.

Visión

El propósito de Varadero es ser el destino líder en Cuba y en el Caribe, posicionado en la preferencia de sus clientes por la calidad de la memorable experiencia turística que provee, gracias a organizaciones gestionadas en base a la competencia superior de sus trabajadores, que integran una oferta diversa, se comprometen genuinamente con la innovación, manejan los recursos y atractivos desde criterios de sostenibilidad y respeto a la cultura y los valores del proyecto social cubano, y brindan plena garantía de seguridad durante la estancia.

Varadero dispone de un aeropuerto internacional, Juan Gualberto Gómez, que recibe vuelos principalmente de Europa, y América del norte facilitando el acceso desde el exterior y la comunicación con otros destinos. Como principal enclave turístico de sol y

playa de Cuba, ha experimentado un gran crecimiento en estos últimos diez años en la infraestructura hotelera y extra hotelera, y en una diversificación y cualificación de su producto turístico. Junto a su principal recurso, la playa, hay que mencionar el Centro de convenciones Plaza Américas que refuerza su potencial como destino para el turismo de convenciones.

Cuenta además con el único campo de golf profesional existente en la isla y uno de los seis mejores campos del Caribe, de 18 hoyos, bordeados por el mar al norte y al sur. Otros atractivos interesantes para la recreación son los espectáculos con delfines, paracaidismo, los autobuses turísticos, paseos en coches, motonáutica, jeep safaris y muchos más. La náutica recreativa también destaca con sus paseos en acuabike, esquí náutico, surfing, paseos por el litoral, safaris y excursiones en catamaranes, veleros y lanchas a Cayo Blanco y minizoológicos.

La naturaleza tiene diversidad de expresiones en el territorio: sus originales parques muestran los magníficos prados de Josone, y la Reserva Ecológica de Varahicacos, por su parte, expone ejemplares únicos de cactus arborescentes y cavernas donde los primitivos aborígenes dejaron la huella de su existencia, hace más de tres mil años.

Amplia es la oferta gastronómica de Varadero. Al excelente servicio de sus hoteles se añade una extensa red extra hotelera donde sobresalen numerosos restaurantes especializados en la más variada cocina internacional y criolla. Por otra parte, adquirir regalos y productos de diversa índole también es posible, gracias a los centros comerciales, mercados, bazares y galerías, plazas de artesanos, casas del Habano y la Casa del Ron, única en su género en Cuba.

Varadero, de noche, reserva momentos especiales con la música y la fiesta. Discotecas, piano-bares, salas de fiestas y centros nocturnos posibilitan satisfacer todas las preferencias. Pero en particular no puede dejar de apreciarse la cubanía del espectáculo del Cabaret Tropicana Matanzas, así como La Cueva del Pirata, la Casa de la Música, entre otros.

Su infraestructura hotelera es la mejor y más completa del país con 21 500 habitaciones, construidas con elevados estándares de confort y arquitectura caribeña

integrada al paisaje; las cuales forman parte de los 53 hoteles entre tres y cinco estrellas existentes, siendo los resorts de cuatro estrellas donde se concentra el 46% de la oferta hotelera del destino.

Posee además un crecimiento progresivo de visitantes, y recibió por décimo año consecutivo a más de un millón de clientes.

Actualmente, existen tres Agencias de Viajes cubanas (Cubatur, Cubanacán y Gaviotatour) que desarrollan su labor como agentes receptivos, representando a numerosos Turoperadores y Agencias de Canadá, Europa y América Latina; se destaca por su labor el Turoperador cubano Havanatur, y ejercen su labor como agencias especializadas (Paradiso y Ecotur): la primera se especializa en el turismo cultural y la segunda en el ecoturismo.

Desde Varadero se puede visitar cualquier punto de la Isla. Para ello una gama de ofertas de giras, paseos y excursiones están disponibles a través de los representantes, en las agencias de viajes y burós de turismo: La Habana, Trinidad, Topes de Collantes, Santiago de Cuba, Cayo Largo, Pinar del Río, están a disposición del visitante para conocer ampliamente el Destino Cuba.

Importantes cadenas hoteleras internacionales han sentado plaza en Varadero y apostado por su futuro, como son Meliá International Hotels, Iberostar, Barceló, Be Live, Blau, Starfish, Royalton, y otras. La sostenibilidad, la combinación de productos, sus atributos y valores añadidos, son la base del futuro proyecto de comercialización de Varadero, unido a la integración caribeña como Gran Destino; en dicho proyecto resaltan las ciudades de Matanzas y Cárdenas, y la Península de Zapata, integradas a Varadero.

3.2 Implementación de la metodología

Etapas 1 Identificación

Paso 1: Determinación de los mercados claves

Los mercados emisores que visitan el destino Varadero son diversos, así como el volumen de entradas de clientes que cada uno de estos reportan cada año al mismo.

La representación de turistas provenientes de Canadá, Alemania, Rusia, Francia, Reino Unido, Italia, España, Argentina, México, Chile, el mercado nacional, forman parte la heterogénea comunidad que visita el balneario; según señalan los balances comerciales de la Delegación del Mintur en los últimos años. (Anexo 4)

El análisis de datos estadísticos facilitados por la Delegación del Mintur, y entrevistas realizadas a algunos de sus especialistas comerciales constató que los mercados claves del Destino Varadero al cierre de 2018 son: Canadá, el propio mercado nacional, Alemania, Rusia, Francia y Reino Unido; para un total de 2 148 400 turistas físicos. La tabla 3.1 muestra el porcentaje que representa cada mercado del total de clientes que arribaron al destino Varadero, en los últimos cuatro años.

Tabla 3.1 Representación de los mercados claves en el destino Varadero. Período 2016-2018

Mercado clave	%2015	%2016	%2017	% 2018
Canadá	37,5 %	34,8 %	32 %	29 %
Mercado nacional (interno)	11,4 %	11,2 %	11 %	16 %
Alemania	9,5 %	11,5 %	12 %	9 %
Rusia	2,9 %	3,7 %	6 %	6 %
Francia	3,4 %	3,6 %	4 %	4 %
Reino Unido	4,3 %	5.8 %	5 %	4 %

Fuente: Elaboración propia

Vale destacar, que respecto a años anteriores, solo el mercado nacional muestra un crecimiento considerable, posicionándose poco a poco entre los principales del destino. (Anexo 5)

Paso 2: Selección del mercado objeto de estudio

Una vez analizada y debatida con especialistas la información sobre los mercados claves en el destino en los últimos 4 años recogida en la tabla 3.1, se comprueba que los visitantes canadienses constituyen el mayor mercado emisor al destino, sin embargo, en los últimos años se han observado cambios en la llegada de turistas

canadienses a Varadero, debido a una desaceleración en el número de arribos y en indicadores comerciales tales como: ingreso medio por turista, estancia promedio, satisfacción del cliente, entre otros.

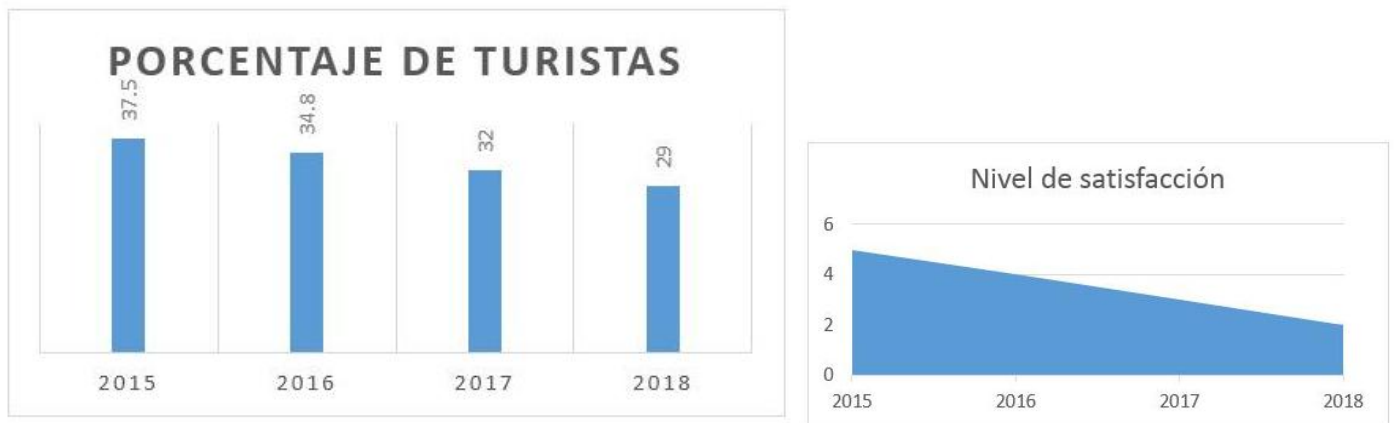


Figura 3.1 a. Porcentaje de turistas canadienses en el destino Varadero b. Nivel de satisfacción del mercado canadiense (Período 2015-2018)

Fuente: Elaboración propia a partir de Microsoft Excel

Considerando que el mercado canadiense representa el principal emisor de turistas al destino Varadero y a Cuba en general, es necesaria la obtención de información plena y fidedigna sobre sus preferencias, deseos y expectativas, para de esta forma poder elaborar una oferta más acorde a sus características, que aumente su grado de satisfacción y les de la persuasión de una nueva visita. Por todo lo expuesto anteriormente se decide seleccionar como mercado objeto de estudio el canadiense.

Paso 3: Segmentación y selección del mercado meta

Para estudiar las necesidades del mercado potencial el autor realiza el análisis Clúster dada la importancia que tiene el criterio de ventajas o beneficios buscados como base de segmentación, lo cual se fundamenta en el poder analítico que posee para conocer los mercados por un lado, y en la capacidad de predicción que le es inherente por el otro, aspecto que se explica, por el posible vínculo existente entre lo que se busca o desea y lo que definitivamente se compra.

Tarea 1 Determinación de los beneficios buscados

Para determinar los beneficios buscados primeramente se seleccionaron los expertos a participar en el desarrollo de la presente investigación. En un primer momento se seleccionó del universo de trabajadores del Mintur, mediante un muestreo por conveniencia, un total de 50 posibles candidatos, valorándose nivel profesional y experiencia en el sector, específicamente dentro de la gestión comercial.

Teniendo en cuenta la propuesta de Negrín Sosa, se decide seleccionar un total de 7 expertos.

A esta muestra se les aplicó el método de los expertos, cuyos resultados se pueden ver en el (anexo 6). Los 7 posibles expertos obtuvieron calificaciones entre 0,80 y 1,00; por lo tanto se consideran finalmente como EXPERTOS, quedando así el equipo de trabajo listado de la siguiente manera:

Expertos seleccionados:

1. Director de la Agencia de Viajes Cubancán Varadero.
2. Especialista de Ventas de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero.
3. Representante de Sunwing Varadero.
4. Asesor de Alojamiento Hotel Royalton Hicacos.
5. Especialista Comercial de la Delegación del Mintur Varadero.
6. Jefa de Calidad Hotel Sol Palmeras.
7. Guía turístico de la Agencia de Viajes Cubanacán Varadero.

Como forma de obtener información primaria se llevó a cabo una tormenta de ideas no estructurada con el grupo de expertos seleccionado.

Como resultado de la tormenta de ideas, y luego del tratamiento de estas, se listaron un total de 20 posibles beneficios turísticos buscados, los mismos se muestran en la tabla 3.2. Dichos beneficios fungirán como variables en el cuestionario a aplicar.

Tabla 3.2 Beneficios buscados emitidos por los expertos

No.	Beneficio buscado
1	Entretenimiento nocturno (discotecas, bares, cabarets)
2	Visitar ferias y tiendas donde se exponga y venda la artesanía local
3	Practicar deportes de aventura en el aire como paracaidismo, puenting, parapente, etc.
4	Aprender bailes típicos cubanos e idioma español
5	Caminar al aire libre disfrutando del buen tiempo y de un ambiente de paz y hospitalidad
6	Hacer compras en tiendas y centros comerciales
7	Disfrutar de la playa y del clima tropical bronceándose al sol
8	Vivir las emociones que brindan el mar y las actividades/deportes náuticos (buceo, snorkelling, viajes en catamarán a cayos e islotes, pesca, baño con delfines)
9	Descansar y relajarse aprovechando el ambiente que brinda un hotel todo incluido cercano a la playa
10	Realizar turismo de salud (SPA)
11	Salir de excursiones para apreciar y disfrutar del paisaje de los campos cubanos y de las costumbres de sus habitantes
12	Intercambiar y sociabilizar con la población local (conocer cómo vive la gente en Cuba)
13	Disfrutar de un entorno cuidado y conservado
14	Celebrar bodas y luna de miel
15	Visitar y conocer sitios históricos-culturales (monumentos, ciudades patrimoniales, sitios arqueológicos, museos)
16	Practicar golf
17	Poder conectarse fácilmente a internet compartiendo con los familiares y amigos las experiencias que se van teniendo en el destino
18	Tener información accediendo a la red (en el destino, lugar donde se aloja) a las ofertas turísticas que se ofrecen: excursiones, restaurantes, museos,

	teatros
19	Disfrutar de la naturaleza (senderismo, observación de aves, de insectos, jeep safari, parques naturales)
20	Conocer nuevos lugares, cosas diferentes que contribuyan al enriquecimiento personal

Fuente: Elaboración propia

Tarea 2 Construcción y administración del instrumento de medición para evaluar beneficios buscados por los clientes

a. Construcción del instrumento de medición

Para la elaboración de la encuesta se tuvo en consideración algunos aspectos importantes como son la solicitud de colaboración de los encuestados, incluir variables de segmentación que pudieran diferenciar significativamente la muestra; así como tratar de ir de los aspectos generales a los particulares. Se utilizó una escala de tipo Likert que va de 1-5 puntos donde (1 se considera Nada importante, 2 Poco importante, 3 Medianamente importante, 4 Importante, y 5 Muy importante) debido a que se razonó que podía abarcar los criterios existentes y es una de las escalas más utilizadas en las investigaciones comerciales. A través de una tormenta de ideas de tipo aleatorio los expertos seleccionados, determinaron las variables de segmentación que consideraron relevantes a la hora de definir el perfil de los segmentos.

Así, esta técnica arrojó como variables de segmentación: edad, sexo, forma de viaje, ocupación, nivel de ingresos y acceso a la oferta. El diseño de la encuesta puede apreciarse en el (anexo 7).

b. Selección de la muestra

En la administración del instrumento se empleó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional. Dada la necesidad de realizar el estudio con el mercado canadiense al ser este objeto de estudio de la investigación, se tomó como población el total de turistas canadienses repitentes físicos en los hoteles Sol Palmeras y Royalton Hicacos, del destino Varadero, en el mes de febrero del presente año. El mercado canadiense es un emisor clave en ambos hoteles, así como su nivel de repitencia, y

muestra gran heterogeneidad en su composición, elementos necesarios para la investigación.

La ficha técnica de la investigación recoge aspectos importantes relacionados con el diseño muestral tales como el procedimiento metodológico, el tamaño muestral, entre otros. (Anexo 8).

c. Administración y comprobación de la fiabilidad del instrumento

La administración del instrumento se comenzó por la aplicación de la herramienta *validez de contenido* con un grupo de expertos a fin de validar la encuesta mediante el *software SPSS*. Al realizar el procedimiento de dicha herramienta, arrojó como resultado que la media y la moda de las evaluaciones por los expertos de cada ítem se encuentra en el rango entre 4 y 5, por tanto no se elimina ningún ítem de la encuesta, y el instrumento resulta válido (Anexo 9). A continuación se procesaron los valores de la herramienta a través del *software* para determinar el coeficiente Alfa de Cronbach, donde se obtuvo un valor de $\alpha = 0,6$; y al estar comprendido entre 0 y 1, se comprueba la fiabilidad de la encuesta (Anexo 9).

Basado en el cumplimiento de las pruebas la encuesta resulta válida y fiable.

Tarea 3 Análisis de segmentación a través del Análisis Clúster Combinado

Una vez realizado el Análisis Jerárquico a través del Método Ward se puede observar en el historial de conglomeración una proporción considerable de valores igualados a 0.00, demostrando que la gran mayoría de los encuestados presentan criterios similares dentro de los clústeres a la hora de emitir su valoración respecto a los beneficios buscados en el destino. Conjuntamente con este se procedió al análisis detallado del dendograma (Anexo 10), el cual fue analizado de izquierda a derecha, obteniéndose que existían claramente identificados los diferentes conglomerados a los diferentes niveles de análisis que conforman el dendograma. Se utilizó la regla de parada identificándose el duodécimo nivel como el mejor para agrupar según la muestra, formándose tres conglomerados.

En un segundo momento, utilizando como dato de entrada el número de clústeres obtenidos en el análisis jerárquico, se procede a optimizar este resultado, ejecutando el Análisis No Jerárquico (específicamente el método de K-medias del Quick Clúster), el cual ofrece como dato de salida el tamaño de cada conglomerado resultante y permite la asignación de etiquetas a los grupos de acuerdo al análisis de la tabla de centroides finales, lográndose asignar el nombre a los conglomerados. (Anexo 11)

Tarea 4 Interpretación y elaboración del perfil de los grupos

Cada segmento fue identificado por una “etiqueta”, teniendo en cuenta el grado de importancia que le otorgaron sus integrantes a las variables utilizadas en la partición, considerándose significativos para la descripción, aquellos *ítems* que obtuvieron valores superiores a la media de la muestra.

Una vez etiquetados los clústeres con la ayuda de la tabla de los centroides finales obtenido en el paso anterior, se realiza el entrecruzamiento entre estos y las variables sociodemográficas a través del Análisis de Estadísticos descriptivos mediante frecuencias que aporta el programa estadístico SPSS. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Segmento 1. Playeros naturalistas

Este segmento es el más pequeño, integrado por el 16% de los encuestados. Los clasificados en este grupo valoran como muy importante disfrutar de la playa y del clima tropical bronceándose al sol, así como disfrutar de la naturaleza (senderismo, observación de aves, de insectos, jeep safari, parques naturales), y de un entorno cuidado y conservado. En menor medida muestran interés por descansar y relajarse aprovechando el ambiente que brinda un hotel todo incluido cercano a la playa, caminar al aire libre aprovechando el buen tiempo, intercambiar y sociabilizar con la población local, aprender bailes típicos cubanos e idioma español, las facilidades de conexión, para informarse sobre las ofertas turísticas mediante la red; y compartir con los familiares y amigos las experiencias que se van teniendo en el destino. Le otorgan evaluaciones negativas a visitar ferias y tiendas donde se exponga y venda la artesanía local, hacer compras en tiendas y centros comerciales, practicar el golf; y

principalmente a practicar deportes de aventura en el aire como paracaidismo, puenting, parapente, etc.

Compuesto por clientes canadienses mayormente mayores de 60 años, representando el 62,5%, y en menor medida los comprendidos en el rango de edad entre 50 y 60, 25%. Son en su mayoría hombres, 75%. Viajan en pareja un 62,5%, y de manera más discreta lo hacen en familia, 25%. En correspondencia con el porcentaje de edad, el 87,5% son jubilados, respecto a un 12,5% que viajan siendo empleados. Su nivel de ingreso es totalmente medio; prefieren acceder a las ofertas del destino mediante Agencias de Viajes Tradicionales, 62,5%; y en menor medida mediante internet, 37,5%. Como dato interesante no hay presencia de estudiantes en este segmento.

Segmento 2. Ciudadinos relajados

Este segmento está integrado por el 33% de los encuestados. Los clasificados en este grupo valoran como muy importante disfrutar de la playa y del clima tropical bronceándose al sol, así como descansar y relajarse aprovechando el ambiente que brinda un hotel todo incluido cercano a la playa. Se muestran además altamente interesados por conocer nuevos lugares, cosas diferentes que contribuyan al enriquecimiento personal, intercambiar y sociabilizar con la población local, celebrar bodas y luna de miel, visitar ferias y tiendas donde se exponga y venda la artesanía local, hacer compras en tiendas y centros comerciales, y por ende, por las facilidades de conexión para informarse sobre las ofertas turísticas mediante la red. Le otorgan evaluaciones negativas al entretenimiento nocturno (discotecas, restaurantes/bares, cabaret), y practicar el golf. Este segmento también otorga gran importancia al disfrute de un entorno cuidado y conservado.

Compuesto por clientes canadienses con bastante variedad en su rango de edades: el 35,3% entre 50 y 60 años; el 29,4% entre 18 y 36; y el 17,6% para los de 36 a 50 y los mayores de 60 años. El 64,7% son mujeres, frente a un 35,3% de representación masculina. Viajan en familia el 35,3%, el 29,4% lo hace en parejas, y el otro 35,3% decide hacerlo soltero. El 47,1% son empleados; mientras que la representación de estudiantes, profesionales y jubilados es la misma, 17,6%. Predomina el nivel de ingresos medio, con un 52,9%; le sigue el alto con un 23,5%; el bajo con un 17,6%; y el

medio alto con un 5,9%. Prefiere acceder a las ofertas del destino mediante Agencias de Viajes Tradicionales el 52,9%; y un 47,1% lo hace 62,5% mediante internet.

Segmento 3. Multicuriosos

Este segmento es el más grande, integrado por el 51% de los encuestados. Los clasificados en este grupo valoran como muy importante las facilidades de conexión para compartir con los familiares y amigos las experiencias que se van teniendo en el destino, disfrutar de la playa y del clima tropical bronceándose al sol y, tener información accediendo a la red (en el destino, lugar donde se aloja) a las ofertas turísticas que se ofrecen: excursiones, restaurantes, museos, teatros. Muestran interés además, por disfrutar de un entorno cuidado y conservado, intercambiar y sociabilizar con la población local, conocer nuevos lugares, cosas diferentes que contribuyan al enriquecimiento personal, por el Entretenimiento nocturno (discotecas, restaurantes/bares, cabaret), así como por disfrutar de la naturaleza (senderismo, observación de aves, de insectos, jeep safari, parques naturales). En menor medida prefieren visitar ferias y tiendas donde se exponga y venda la artesanía local, conocer de la historia de Cuba y visitar lugares de relevancia histórica. Le otorgan evaluaciones más discretas a hacer compras en tiendas y centros comerciales, y practicar turismo de salud (SPA, tratamientos fisioterapéuticos).

Compuesto por clientes canadienses mayormente en el rango de 18 a 36 años, 44%; los de 36 a 50 representan el 28%; los de 50 a 60 el 24%; y el 4% restante son los mayores de 60. Los hombres prevalecen por encima de las mujeres, constituyendo estos el 60%. El 56% viaja soltero, el 32% en pareja, y solo el 12% decide hacerlo en familia. El mayor porcentaje lo representan los empleados, 48%; le siguen los profesionales con un 24%; y por último los estudiantes y jubilados, con un 5% y 2%, respectivamente. Prevalece el nivel de ingresos medio con un 36%; en igual medida el alto y medio alto, representando el 24% cada uno; y el bajo un 16%. El 76% de este grupo accede mediante internet al destino; frente a un 24% que lo hace a través de agencias de viajes tradicionales.

El análisis discriminante, utilizado para revisar la calidad de la agrupación realizada por el análisis clúster combinado, arrojó que la misma fue correcta; pues fueron clasificados correctamente el 98.7% de los casos agrupados originales.

Tarea 5 Selección del mercado meta o nicho de mercado

A partir de los elementos descritos anteriormente sobre los segmentos definidos, así como las opiniones aportadas por los expertos, el nicho de mercado que se decide seleccionar es el segmento Multicuriosos; teniendo en cuenta los beneficios buscados por este; así como el interés y las ventajas que, desde el punto de vista económico le reportará el mismo al destino, a partir del trazado de estrategias que satisfagan sus expectativas fundamentales.

Etapa 2 Diagnóstico

Paso 1: Conformación del perfil general del segmento de mercado seleccionado

El perfil general del segmento de mercado Multicuriosos se corresponde con el descrito en la Tarea 4 (del Paso 3) *Interpretación y elaboración del perfil de los grupos*.

Paso 2: Determinación del modelo del valor del mercado seleccionado

Las encuestas aplicadas a los clientes canadienses, una vez fueron procesadas en el software SPSS v. 22.0 mediante el Análisis no jerárquico, arrojaron la evaluación que el segmento Multicuriosos otorga a cada uno de los elementos contenidos en el modelo de valor obtenido en la investigación exploratoria. (Anexo 11)

Tabla 3.3 Evaluación de los aspectos del modelo de valor

Aspecto	Evaluación
1. Poder conectarse fácilmente a internet compartiendo con los familiares y amigos las experiencias que se van teniendo en el destino.	4,76
2. Disfrutar de la playa y del clima tropical bronceándose al sol	4,54
3. Tener información accediendo a la red (en el destino, lugar donde se aloja) a las ofertas turísticas que se ofrecen: excursiones, restaurantes, museos, teatros	4,44
4. Disfrutar de un entorno cuidado y conservado	4,40

5. Intercambiar y sociabilizar con la población local	4,24
6. Entretenimiento nocturno (discotecas, restaurantes/bares, cabaret)	4,08
7. Conocer nuevos lugares, cosas diferentes que contribuyan al enriquecimiento personal	4,04
8. Disfrutar de la naturaleza (senderismo, observación de aves, de insectos, jeep safari, parques naturales)	4,04

Fuente: Elaboración propia

Paso 3: Descripción de la oferta actual para el mercado seleccionado

El destino Varadero constituye el principal destino de sol y playa del país; a pesar de ello, dicho territorio también está respaldado por un entorno natural de exquisita belleza y atractivos de gran valor turístico. En él se combina una variada oferta de productos y servicios de calidad que incluyen actividades náuticas, pesca, paseos y recorridos por áreas naturales protegidas, visitas a centros históricos y culturales, recreación diurna y nocturna, así como servicios de salud especializada. (Anexo 12) En correspondencia con la riqueza de su entorno, impera en el colectivo de trabajadores que en él labora un conjunto de valores que enardecen la condición humana. La figura 3.2 muestra de forma breve la oferta actual del destino para el segmento Multicuriosos.



Figura 3.2 Oferta Turística Varadero. Fuente: Elaboración propia

Paso 4: Evaluación del nivel de satisfacción del mercado seleccionado

El análisis y procesamiento de los resultados obtenidos en las Encuestas Nacionales de Satisfacción (ENS) permitió evaluar los elementos más sobresalientes de la satisfacción percibida y la calidad de los servicios por parte del mercado seleccionado.

Entre los más significativos está el reconocimiento de Varadero como la tercera mejor playa del mundo, según Tripadvisor “Travelers Choice Playas” 2018.

La dinámica de la satisfacción hotelera, según las ENS, muestra un desempeño favorable, superando en 10 meses el 80% de satisfacción. Los resultados de esos 10 meses superan los de iguales períodos de los años 2017 y 2016; en consecuencia, también es superior la etapa del año 2018 con 83% satisfacción, a la de iguales etapas de 2017 y 2016 con 80% y 81% de satisfacción respectivamente. (Anexo 13)

Las mejoras del Índice General de Satisfacción Hotelera (IGSH) en el 2018 son más significativas en relación a 2017, año de peores resultados entre los tres comparados. (Anexo 14)

Los componentes del Índice de Satisfacción Hotelera mejor percibidos en el territorio, son: Dominio idiomático y Recepción con 87%, y Satisfacción y calidad del servicio con 85%. Mientras que el peor percibido es el de Alimentos, único en el que la satisfacción no iguala o supera el 80%, siendo el 78%, aunque superior al de los años 2016 y 2017.

En TrypAdvisor la satisfacción hotelera presenta mayor número de comentarios negativos respecto a 2017. Las variables con mayor número de comentarios negativos fueron Mantenimiento, Calidad de la comida, Higiene, Actitud del personal, Variedad de la comida e Insectos y otros animales.

Por otra parte, los resultados de la encuesta aplicada por la aerolínea canadiense Sunwing, expresan la percepción de clientes de 46 hoteles en Varadero. La satisfacción general en dicho destino fue evaluada de REGULAR, con 72% de satisfacción. La figura 3.3 muestra el nivel de satisfacción por componentes

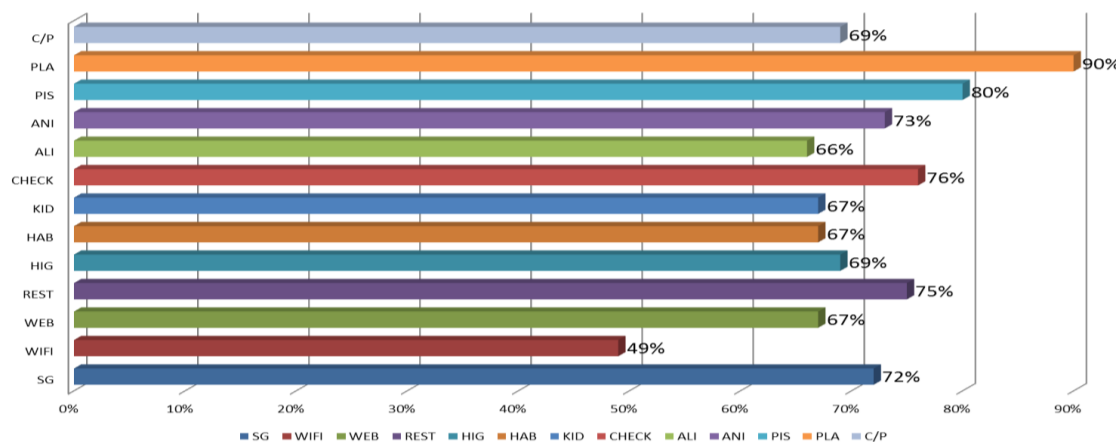


Figura 3.3 Resultados de la encuesta Sunwing para el destino Varadero. Fuente: Delegación Mintur

Por componentes de la encuesta de Sunwing se aprecia que:

- Se evalúan 4 componentes de Bien: Restaurante (Res), con un 75% de satisfacción; Check in (CHECK), con un 76%; Playa (PLA), con 90%; y Piscina (PIS), con un 80%.
- Se evalúan 8 de REGULAR: Alimentos (ALI), con 66% de satisfacción; Habitaciones (HAB), con 67%; Niños (KID), con 67%; Sitio WEB (WEB), con 67%; Higiene (HIG), con 69%; Calidad/Precio (C/P), con 69%; Animación (ANI), con 73%; y Satisfacción General (SG), 72%.
- De MAL se evalúa un componente: WIFI (WIFI), con 49% de satisfacción.

El análisis de satisfacción realizado demuestra el descontento por parte de los clientes con diversos componentes del destino, principalmente con los alimentos y las facilidades de conexión a internet, lo que demuestra la necesidad de estudiar más a fondo el mercado y el funcionamiento interno del destino Varadero, en aras de trazar estrategias que solucionen problemas, y satisfagan y superen expectativas.

Paso 5: Evaluación de las tendencias de consumo del mercado seleccionado

La demanda del mercado turístico en general, y del segmento de mercado meta seleccionado en particular (Multicuriosos), desde hace algunos años, manifiesta una propensión creciente de búsqueda de nuevas satisfacciones en respuesta a expectativas de ocio y esparcimiento.

Las tendencias de consumo giran en torno a motivaciones y fuentes de inspiración, necesidades, y sostenibilidad mayoritariamente.



Figura 3.4 Tendencias de consumo del segmento Multicuriosos. Fuente: Elaboración propia

Tendencias en motivaciones y fuentes de inspiración

- *Los viajes como fuente de aprendizaje.* Buscan viajes que les aporten un valor añadido en su desarrollo personal. Los valoran como una fuente de valiosas enseñanzas de vida; por lo que aumentan cada vez más los que incluyan componentes educativos, actividades de voluntariado o viajes para mejorar las competencias laborales.
- *En búsqueda de territorios inexplorados.* A la espera de que los viajes al espacio se confirmen como la próxima frontera del turismo, los viajeros más aventureros buscan experiencias vitales en lugares remotos y poco conocidos.
- *Maximizando lo pequeño.* Se multiplican los viajes cortos a destinos cercanos (city breaks). Los turistas buscan un viaje más íntimo y hacer cosas fuera de lo normal en destinos que quizás ya han visitado en el pasado.
- *Viajes en parejas más emocionantes.* Muchas parejas buscan vacaciones más atrevidas, que les inspiren y les generen adrenalina y recuerdos duraderos, reforzando así sus vínculos como pareja.
- *Viajeros solitarios.* Cada vez más turistas viajan solos y por su perfil buscan opciones de alojamiento que le permitan conocer población local. El coliving es una opción de alojamiento para personas que viven solas.

- *Cambios en la estructura del mercado laboral.* En 2020, entre el 40% y 50% de fuerza laboral en Estados Unidos y Reino Unido serán trabajadores freelance. Esta nueva forma de trabajo, facilita el poder combinar trabajo con viajes.

Tendencias en necesidades de los turistas

- *Dependencia de la tecnología.* La dependencia de la tecnología genera dos modelos de comportamiento en relación a los viajes: FOMO (Fear of Missing Out), personas con miedo a perderse cosas importantes que estén pasando en sus comunidades virtuales o redes sociales, si no están conectados en todo momento; y JOMO (Joy of Missing Out), personas que buscan durante sus vacaciones el poder disfrutar de estar desconectados de la tecnología y de sus redes sociales.
- *Personalización.* La tecnología está permitiendo ofrecer a los turistas experiencias cada vez más adaptadas a sus gustos y necesidades particulares. El éxito de los operadores turísticos radica en extraer información relevante de sus patrones de comportamiento y hábitos de consumo de los turistas, para poder anticiparse a sus necesidades y superar sus expectativas. Para ello, hay que segmentar cada vez más, generando contenido para micro nichos de mercado basados en diferentes perfiles psicográficos de nuestros diferentes públicos objetivos
- *Fuera de los caminos más transitados.* Con el crecimiento del turismo y los problemas de masificación, cada vez más turistas buscan destinos que permitan disfrutar de lugares poco transitados por turistas y conocer la autenticidad del lugar y sus agentes.
- *Los niños con más peso específico en las decisiones de viaje.* Los niños ya están totalmente involucrados en las decisiones sobre los viajes que realiza la familia. Cada vez tienen más peso específico en la elección del destino, del hotel y sobre todo de las actividades a desarrollar durante el viaje.

Tendencias de sostenibilidad

- *Turismo con conciencia.* Mayor interés de los viajeros por analizar cómo destinos y proveedores turísticos tratan el tema de la sostenibilidad y la igualdad. Los turistas también demandan destinos donde se pueda viajar de forma segura, sin importar género, raza, orientación sexual.
- *Batalla contra el plástico.* Sigue aumentando la concientización global sobre el daño que el plástico está generando en los océanos de todo el mundo. Los millennials y centennials buscan experiencias sostenibles y quieren desarrollar actividades en el destino que permitan revertir parte del impacto medioambiental que generan.
- *Control de los desechos producidos en restaurantes.* Cada vez hay más conciencia sobre la cantidad de comida que se tira a la basura en restaurantes. Hay algunos por el mundo que ya han adoptado estrategias de cero o bajo desperdicio de comida.

Paso 6: Determinación de las causas principales del decrecimiento del mercado seleccionado

La tormenta de ideas realizada con los expertos arrojó un gran número de problemas existentes tanto endógenos como exógenos que inciden sobre el decrecimiento del segmento de mercado seleccionado en el destino Varadero. La figura 3.5 muestra el diagrama Causa-Efecto con los elementos que constituyen causas y subcausas de dicha disminución.

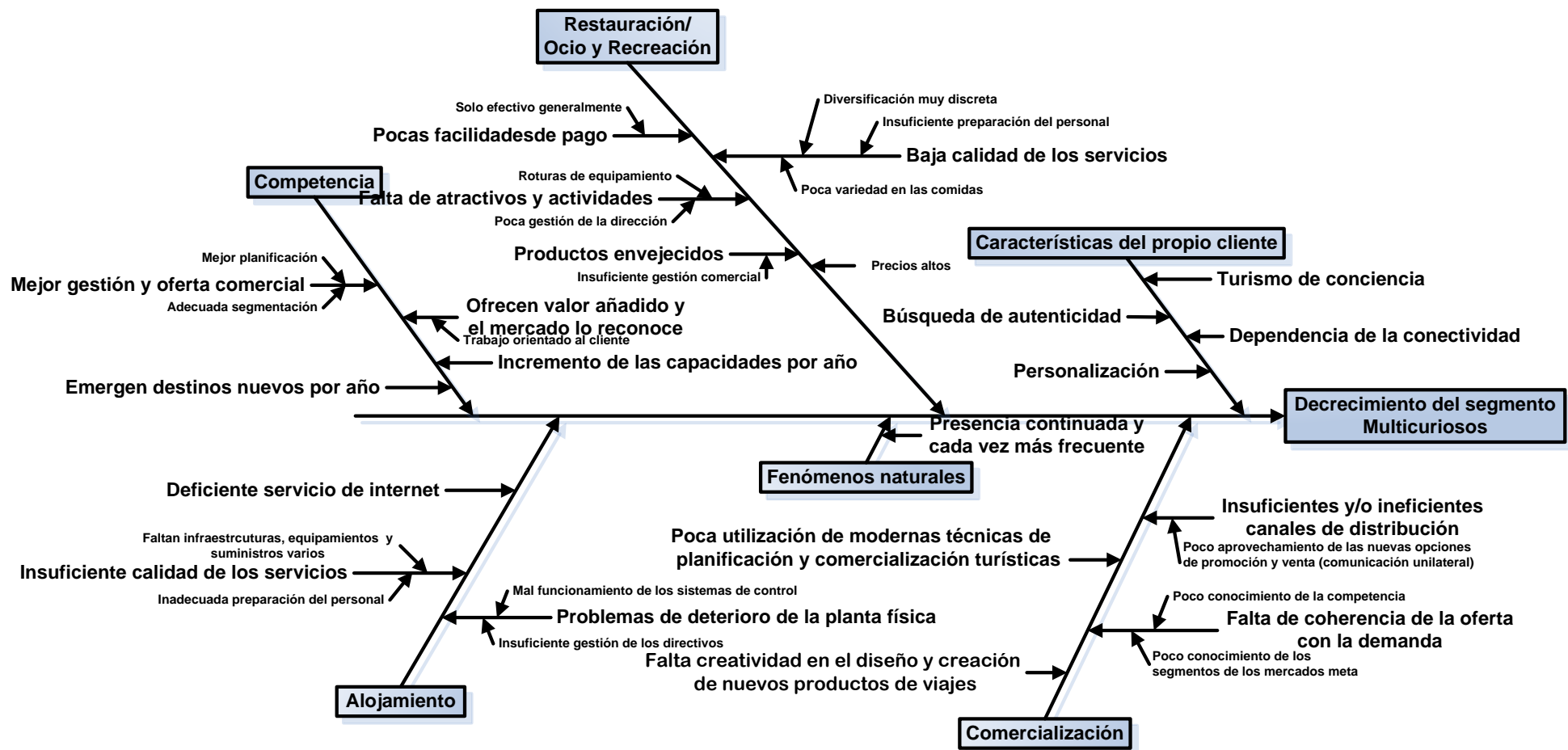


Figura 3.5 Diagrama Causa-Efecto. Fuente: Elaboración propia a partir de Microsoft Office Visio 2003

Conclusiones parciales del capítulo

La implementación parcial de la metodología propuesta demuestra que el mercado clave en el destino de Varadero, a pesar su decrecimiento actual, es Canadá. La aplicación de las herramientas estadísticas por el grupo de expertos seleccionados, facilitó conformar tres segmentos de mercado y, como público objetivo, al segmento 3, los Multicuriosos, así como su perfil de mercado, modelo de valor, tendencias de consumo y principales causas que han provocado su declive en el destino turístico objeto de estudio.

CONCLUSIONES

1. El estudio teórico realizado evidencia un insuficiente tratamiento conceptual y metodológico al reposicionamiento y recuperación de mercados claves en declive en la literatura especializada.
2. Se diseñó un procedimiento metodológico para la recuperación de los mercados claves en declive en destinos de sol y playa, con un enfoque de orientación al cliente matizado por su amigabilidad, sencillez y profundidad en los análisis previos a la toma de decisiones estratégicas.
3. La aplicación parcial de la metodología propuesta en el destino Varadero determinó la existencia de un segmento de mercado meta denominado Los Multicuriosos, con un significativo nivel de atraktividad y en franco declive.

RECOMENDACIONES

1. Concluir la implementación del procedimiento metodológico en el destino turístico Varadero para el mercado meta obtenido en la presente investigación.
2. Socializar con el Ministerio de Turismo los resultados de la presente investigación.
3. Incorporar la metodología propuesta en los contenidos de las asignaturas Comercialización Turística y Mercados Emisores.
4. Continuar monitoreando el comportamiento de otros mercados emisores claves en declive en el destino turístico Varadero a partir del procedimiento propuesto en el presente trabajo de diploma.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemán Ferro, Y. (2010). *Propuesta de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño a través de indicadores específicos en procesos hoteleros*. (Tesis de Maestría en opción al Máster en Gestión Turística), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Alonso, L. (2016). *Flujos Turísticos*.
- Areilza, I. (2019). Millennials. Retrieved from www.generation.mhtml
- Artal-Tur, A., Kozak, M., & Kozak, N. (2019). *Trends in Tourist Behavior*: Springer.
- Ashworth, G., & Goodall, B. (1988). Tourist images: marketing considerations. *Marketing in the tourism industry. The promotion of destination regions*, 213-238.
- Bigne, J. E., Sanchez, M. I., & Sanchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607-616.
- Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Turismo y Sociedad*, 14, 33-45.
- Cem Oktay, G., & Nuri, Ç. (2018). Bibliometric Analysis of Tourism Research for the Period 2007-2016. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 6(1), 1-22. doi: 10.30519/ahtr.446248
- Cohen, E. (2005). Principales tendencias en el turismo contemporáneo. *Política y sociedad*, 42(1), 11-24.
- Crosby, A. (2018). Turismo y Mercado Verde: Tendencias del siglo XXI. *Hosteltur*.
- Chávez, E. S., Chávez, E. S., & i Cerdan, L. M. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas/Tourism in Cuba: Development, Challenges, Perspectives. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, 11(1).
- De Vita, G. (2014). The long-run impact of exchange rate regimes on international tourism flows. *Tourism Management*, 45(C), 226-233. doi: 10.1016/j.tourman.2014.05.001
- Di-Bella Gurria, M. (1991). *Introducción al Turismo*, editorial Trillas: México.
- Díaz Armas, R. (2003). *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*. (grado científico de Doctor en Ciencias Doctorado), Universidad de La Laguna, España.
- Fakeye, P. C., & Crompton, J. L. (1992). Importance of socialization to repeat visitation. *Annals of tourism Research*, 19(2), 364-367.
- Fariñas Rodríguez, R. (2011). Destinos turísticos. Realidad y concepto. *TURyDES*, 4(11).
- Figueroa, V. (2006). *Evaluación y análisis de la calidad percibida en destinos turísticos sol y playa*. Tesis Doctoral. CUJAE, La Habana, Cuba.
- Gitelson, R. J., & Crompton, J. L. (1984). Insights into the repeat vacation phenomenon. *Annals of tourism Research*, 11(2), 199-217.
- Guzmán, J. (2019). Turismo Alternativo: una nueva forma de hacer turismo. *Entorno turístico*.
- Jiménez, D. (2018). Las 10 características del turista del siglo XXI. from diegoturimarketing.com
- Jimeno Bernal, J. (2016). Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo? *En línea*, Consultado febrero 2018. www.pdcahome.com
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276-282.
- Juarez, L. O., & Cebrián, R. G. (2016). *Estructura del mercado turístico 2*: Ediciones Paraninfo, SA.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.

- Kozak, M., Bigné, E., & Andreu, L. (2005). Satisfaction and destination loyalty: A comparison between non-repeat and repeat tourists. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 5(1), 43-59.
- López Marín, F. (2002). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes*: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lloret Casal, J. (s.a). Gestión del conocimiento aplicado a los proyectos informáticos.
- Mahé González Arias, R. F. J., Leonardo Cuétara Sánchez, Yakelín Corzo Sánchez, Ángela Gozález Laucirica. 2008. *HASPNET. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Matanzas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". p.
- Martín, R. (2003). *Sobre la calidad de los destinos turísticos*. (Tesis de Post Grado), Universidad de La Habana.
- Martín, R. (2006). *El Comercio Internacional del Turismo en condiciones de oligopolio: El caso de Cuba*. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana: Centro de Estudios Turísticos
- Mazaro, R. M., & Varzin, G. (2008). Competitiveness models for tourist destinations into the sustainability context. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), 789-809.
- Menezes Bragança, L. E. (2009). *Inicio de los estudios para la planeación y seguimiento de competencias laborales de los trabajadores. Caso: Camarera de alojamiento Hotel Puntarena*. . (Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Milano, C. (2018). Tendencias en viajes. Live like a local y Saturación turística.
- Moutinho, L., & Trimble, J. (1991). A probability of revisitation model: The case of winter visits to the Grand Canyon. *Service Industries Journal*, 11(4), 439-457.
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de turismo*(35), 335-357.
- Núñez, A. M. (2005). *La técnica de la tormenta de ideas y la creatividad en la educación*: Mad. O.N.E.I, O. N. d. E. (2018). Turismo. Llegada de visitantes internacionales. (Vol. No. 5). Cuba.
- OMT, O. M. d. T. (2007). Entender el turismo: Glosario Básico. from media.unwto.org
- OMT, O. M. d. T. (2018). Panorama OMT del turismo internacional (pp. 20). Madrid, España.
- Oppermann, M. (2000). Tourism destination loyalty. *Journal of travel research*, 39(1), 78-84.
- Ortuño, A., & Jiménez, J. L. (2019). Economía de plataformas y turismo en España a través de Airbnb. *Cuadernos Económicos de ICE*(97).
- Ortuño Martínez, M. (1976). Introducción al estudio del turismo. *Textos Universitarios*.
- Osorio García, M. (2010). Turismo masivo y alternativo. Distinciones de la sociedad moderna/posmoderna. *Convergencia*, 17(52), 235-260.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*: Deusto.
- Parada Curbelo, A. (2014). *Procedimiento para la gestión de aprovisionamiento en la Comercializadora ITH S.A. de Matanzas. Una contribución a la logística de aprovisionamiento*. (Título de Máster en Administración de Empresas Maestría), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- PCC, C. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana, Cuba.

- Perelló Cabrera, J. L. (2005). *Introducción a la investigación de mercados turísticos*. (Vol. Texto docente). La Habana, Cuba.
- Pérez, O. (2018). Corrientes turísticas actuales. Murcia.
- Porrás Robles, E. (2012). Corrientes turísticas. *febrero 2018*, en línea.
- Rivero González, A. (2016). *Escenarios porospectivos del desarrollo de la economía colaborativa en el Destino Turístico Varadero*. (Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Rodríguez, R., Martín, R., & Ayala, H. (2000). Introducción al turismo. *Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba*, 67.
- Ruiz, A. A., Silva, J. L. G., & Díaz, Y. G. P. (2019). Análisis del Mercado Municipal en Tecuala, Nayarit como atractivo Turístico para el Desarrollo Económico Local. *KIKAME*, 6(6).
- Sales, M. (2009). Diagrama de pareto. *Recuperado el*, 15.
- Sanabria, G. T., & Valenzuela, U. M. (2012). Gestión de Competencias Empresariales. *Tlatemoani*(10).
- Serrano, S. (s.a). Qué es un análisis CAME y cómo usarlo en la búsqueda de trabajo: Recuperado de [http://www.mejorartucv.com/blog/2013/12/30/que-es-un](http://www.mejorartucv.com/blog/2013/12/30/que-es-un-...)
- Socatelli, M. (2013). Mercadeo Aplicado al Turismo. La Comercialización de Servicios-Productos y Destinos Turísticos Sostenibles. M. Socatelli, *Mercadeo Aplicado al Turismo. La Comercialización de Servicios-Productos y Destinos Turísticos Sostenibles*.
- Soler, P. (1990). La investigación motivacional en Marketing y publicidad. Bilbao: DEUSTO S.A.
- Som, A. P. M., & Badarneh, M. B. (2011). Tourist satisfaction and repeat visitation; toward a new comprehensive model. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(1), 38-45.
- Sosa Fonseca, A. (2014). *Diseño de una oferta comercial de agroturismo. Caso finca "Luna"*. (título de Licenciado en Turismo Diploma), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Suárez, R. M., García, J. A. C., Molina, M. A. R., & Oya, J. V. (2019). Análisis de la secuencia de visita a granada de los turistas: Diferencias por origen y grado de experiencia con el destino. *Estudios de economía aplicada*, 37(1), 105-121.
- Tottin, B. A., Valdivia, E. C., & Febles, O. S. (2014). Gestión Actual de la Tecnología y la Innovación en la Agencia de Viajes Cubanacán Varadero/Current Stage of the Management of Technology and Innovation at Cubanacan Varadero Travel Agency. *Retos Turísticos*, 13(1).
- Triana Tejada, H. (2014). *Propuesta de plan de mejoras para los servicios gastronómicos del restaurante El Ranchón en el Hotel Playa Larga*. (título de Licenciado en Turismo Diploma), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Tuominen, M., Möller, K., & Rajala, A. (1997). *Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation*. Paper presented at the Proceedings of the Annual Conference of the European Marketing Academy, May.
- Valls, J.-F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*: Grupo Planeta (GBS).
- Vigo, U. (s.a). El diagrama causa-efecto En: "Gestión de la calidad, la seguridad y el medio ambiente" (4º organización industrial) Capítulo 2. Escuela Técnica Superior De Ingenieros Industriales .Dpto. Organización Empresas Y Marketing. España. .
- Vijande, M. L. S., Casielles, R. V., & González, L. I. Á. (2002). La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: antecedentes asociados al equipo directivo ya la

estructura organizativa en las empresas industriales. *RAE: Revista Asturiana de Economía*(25), 215-244.

Villalonga, Y. V., Sánchez, L. C., & Jiménez, R. F. (2011). Valoración del índice de actuación sostenible de productos turísticos en el destino sol y playa Varadero/Sustainable performance index assessment for touristic products in Varadero's sun and sand destination. *Retos Turísticos*, 10(1-2).

Zieba, M. (2016). Tourism flows and the demand for regional and city theatres in Austria.

ANEXOS

Anexo 1 Criterios o bases de segmentación

	Generales	Específicos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">➤ Demográficos: Sexo, edad, etc.➤ Socioeconómicos: renta, ocupación, etc.➤ Geográficos: región, hábitat, etc.	<ul style="list-style-type: none">➤ Estructura de consumo (Grande, mediano, etc.).➤ Uso y motivos de la compra del producto.➤ Fidelidad/lealtad a la marca/destino.➤ Tipo de compra: primera o repetición.➤ Situación de compra.➤ Lugar de compra.
Subjetivos	<ul style="list-style-type: none">➤ Personalidad.➤ Estilos de vida.	<ul style="list-style-type: none">➤ Ventaja/beneficio buscado.➤ Actitudes.➤ Percepciones.➤ Preferencias.

Fuente: Adaptado de Bordón (2013) a partir de Santesmases (1999)

Anexo 2 Modelo para listar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades por los expertos

<p>Modelo 1 Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la propuesta de valor</p> <p>Estimado experto(a): Se está realizando un análisis de los puntos fuertes y débiles de la propuesta de valor presentada, por lo que se necesita elaborar una matriz DAFO. Para ello se solicita que mencionen según sus conocimientos y experiencias, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que posee la misma. Gracias.</p> <table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 Matriz DAFO

Fortalezas	Oportunidades					Subtotal	Amenazas					Subtotal	Total
	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	F-O	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	F-A	
F1													
F2													
F3													
F4													
F5													
F6													
Subtotal													
Debilidades													
D1													
D2													
D3													
D4													
D5													
Subtotal													
Total													

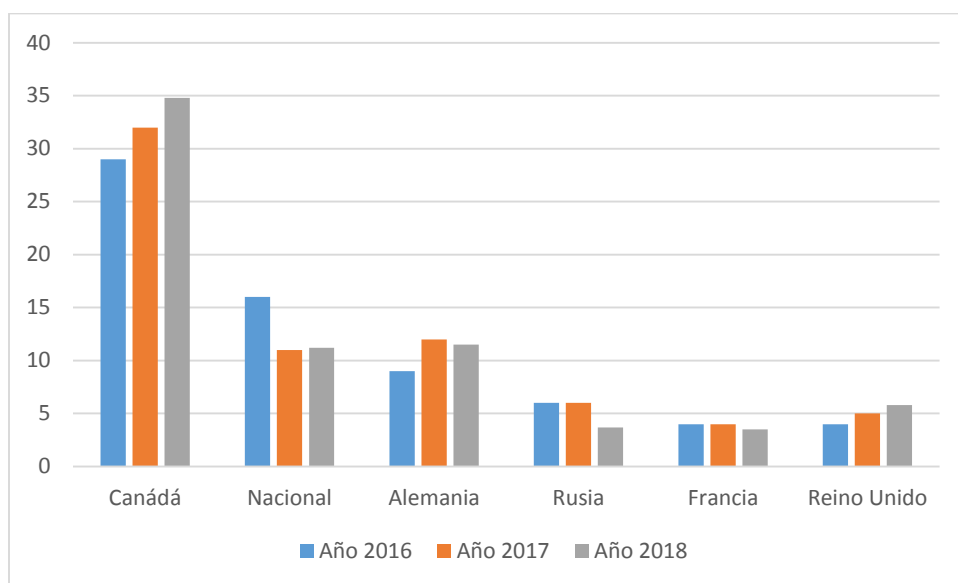
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 Representación de los mercados emisores en el destino Varadero.
Período 2016-2018.

Mercados emisores	%2016	%2017	% 2018
Canadá	34,8 %	32 %	29 %
Mercado nacional (interno)	11,2 %	11 %	16 %
Alemania	11,5 %	12 %	9 %
Rusia	3,7 %	6 %	6 %
Francia	3,6 %	4 %	4 %
Reino Unido	5.8 %	5 %	4 %
España	2,6%	2,3%	2,1%
Italia	2,1%	1,9%	1,6%
Chile	3,5%	3,7%%	4,1%%
Argentina	3,6%	3,5%	3,7%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5 Representación de los mercados claves en el destino Varadero. Período 2016-2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de Microsoft Excel.

Anexo 6 Resultados del Método de Expertos

1. Coeficiente de Conocimiento (Kc)

Ítems a evaluar	Prioridad	Votación						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X	X	X	X	X	X
Disposición	0.054	X	X	X		X	X	
Creatividad	0.100	X	X	X	X	X		X
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0.122	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0.145	X	X	X	X		X	X
Intuición	0.054	X	X	X	X	X	X	X
Actualización	0.127	X	X	X	X	X	X	X
Colectividad	0.028	X	X	X	X	X	X	X
Total Kc	1	1	1	1	0.946	0.855	0.9	0.946

2. Coeficiente de Argumentación (Ka)

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Estudios Teóricos	0.27	0.27	0.27	0.21	0.21	0.27	0.13
Experiencia	0.24	0.24	0.24	0.22	0.22	0.22	0.24
Conocimiento de trabajo en Cuba	0.10	0.10	0.10	0.14	0.14	0.14	0.14
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.06	0.04	0.04	0.06	0.04	0.04	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.09	0.09	0.09	0.07	0.07	0.07
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.18	0.14	0.14	0.12	0.12
Total Ka	0.94	0.88	0.92	0.86	0.82	0.86	0.74

3. Coeficiente de Experticidad

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
0.97	0.94	0.96	0.90	0.84	0.88	0.84

Anexo 7 Diseño de la encuesta o instrumento de medición

Estimado cliente:

Un grupo investigativo de la Universidad de Matanzas de la carrera de Licenciatura en Turismo indaga sobre los beneficios buscados por los clientes canadienses que visitan el Destino Varadero. Con este objetivo, quedaríamos muy complacidos de que usted colabore al rellenar el presente cuestionario (marque dentro de los círculos). La información emanada será anónima y se utilizará con fines investigativos. Muchas gracias.

Beneficios buscados por usted	Evalúe la importancia que le concede a los siguientes aspectos				
	Nada importante → Muy importante				
Entretención nocturna (discotecas, bares, cabarets)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitar ferias y tiendas donde se exponga y venda la artesanía local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Practicar deportes de aventura en el aire como paracaidismo, puenting, parapente, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aprender bailes típicos cubanos e idioma español	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Caminar al aire libre disfrutando del buen tiempo y de un ambiente de paz y hospitalidad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Hacer compras en tiendas y centros comerciales	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Disfrutar de la playa y del clima tropical bronceándose al sol	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Vivir las emociones que brindan el mar y las actividades/deportes náuticos (buceo, snorkelling, viajes en catamarán a cayos e islotes, pesca, baño con delfines)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Visitar ciudades y pueblos cercanos a Varadero para conocer el ambiente urbano y lo que hacen sus habitantes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Descansar y relajarse aprovechando el ambiente que brinda un hotel todo incluido cercano a la playa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Realizar turismo de salud (SPA)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Salir de excursiones para apreciar y disfrutar del paisaje de los campos cubanos y de las costumbres de sus habitantes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Intercambiar y sociabilizar con la población local (conocer cómo vive la gente en Cuba)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Disfrutar de un entorno cuidado y conservado	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

<p>Disfrutar de eventos culturales: presentaciones de grupos musicales, conciertos, festividades locales Visitar y conocer sitios históricos-culturales (monumentos ciudades patrimoniales, sitios arqueológicos, museos)</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<p>Practicar golf</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<p>Poder conectarse fácilmente a internet compartiendo con los familiares y amigos las experiencias que se van teniendo en el destino</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<p>Tener información accediendo a la red (en el destino, lugar donde se aloja) a las ofertas turísticas que se ofrecen: excursiones, restaurantes, museos, teatros</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<p>Disfrutar de la naturaleza (senderismo, observación de aves, de insectos, jeep safari, parques naturales)</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<p>Conocer nuevos lugares, cosas diferentes que contribuyan al enriquecimiento personal</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Rango de edad: <input type="checkbox"/> 18 a 36 <input type="checkbox"/> 36 a 50 <input type="checkbox"/> 50 a 60 <input type="checkbox"/> Más de 60
Modo de viaje: <input type="checkbox"/> Familias <input type="checkbox"/> Parejas <input type="checkbox"/> Solos	
<input type="checkbox"/> Estudiantes <input type="checkbox"/> Empleados <input type="checkbox"/> Profesionales <input type="checkbox"/> Jubilados	
Nivel de ingresos: <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Medio-Alto <input type="checkbox"/> Alto	
Acceso a la oferta: <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Agencias de viajes	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8 Ficha técnica de la investigación

Ficha técnica	
Procedimiento metodológico	Encuestas a través de cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de contenido.
Población	Turistas repitentes procedentes de Canadá en Sol Palmeras y Royalton Hicacos (febrero2019): 280
Muestra	75
Alcance	Destino Turístico Varadero
Tipo de encuesta	Personal autoadministrada
Nivel de confianza	95,5% que sigue una distribución normal de S=2
Error muestral	10% (p=q)
Método de muestreo	Probabilístico estratificado con afijación proporcional

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9 Análisis de fiabilidad

		N	%
Casos	Válido	75	100
	Excluidos	0	.0
	Total	75	100,0

Alfa de Cronbach	N de elementos
,565	75

Salida de SPSS v. 22.0

Regla de decisión: 0 a 1 mientras más cercano a 1 más fiable.

Población	3,63	4,06	4,24
Entorno	4,75	4,24	4,40
Bodas	2,25	4,00	2,92
Historia	2,75	4,06	4,00
Golf	2,13	2,47	3,56
Internet	3,70	3,76	4,76
Información	3,80	4,29	4,44
Naturaleza	4,25	3,29	4,04
Nuevosit	3,00	4,24	4,04

Clúster	1	12,000
	2	25,000
	3	38,000
Válido		75,000
Perdidos		0,000

Salida SPSS v. 22.0

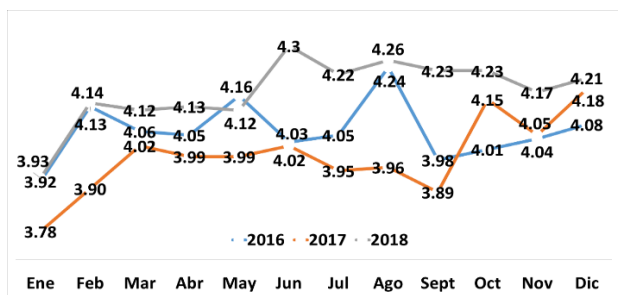
Anexo 12 Relación de atractivos y servicios en el Destino Varadero

Atractivos	Descripción/Servicios
Playa	Principal potencial natural. 21 km de aguas cálidas y fina arena.
Reserva ecológica	Varahicacos: ejemplares únicos de cactus Cuevas y cavernas con singular fauna y huella primitiva: San Ambrosio Observación de aves Senderismo
Alojamiento	Amplia infraestructura hotelera con instalaciones de 3 a 5 estrellas. Alto nivel de confort y servicios Casas de hospedaje
Restauración	Amplia oferta especializada en cocina nacional e internacional. Sector estatal: El Rancho, La Barbacoa, Kiki's Club, La Fondue Sector Privado: Salsa Suárez, Varadero 60, Waco's Club, Nonna Tina Cooperativa: Vernissage
Instalaciones para eventos	Centro de Convenciones Plaza América: Salas polivalentes de reuniones Centro comercial de altas marcas
Campo de Golf	Varadero Golf Club: único campo de golf de 18 hoyos en Cuba, de los mejores habilitados técnicamente en el Caribe
Marinas	Gaviota, Dársena y Chapelin: pesca deportiva, buceo, atractivos safaris, motonáutica, paseos submarinos, excursiones a la cayería y minizoológicos
Deportes extremos	Paracaidismo, puenting, parapente
Centros comerciales y Plazas artesanales	Distribución estratégica a lo largo del centro del destino. Venta de productos de diversa índole, de souvenirs y de altas marcas
Centros de ocio y recreación	Delfinario: show y nado con delfines Parque Josone: Disfrute de la naturaleza Construcciones de gran valor arquitectónico Restaurantes especializados en comida criolla e internacional: El Retiro, Dante Ocio Club: juegos interactivos computarizados Parque de atracciones Todo en Uno

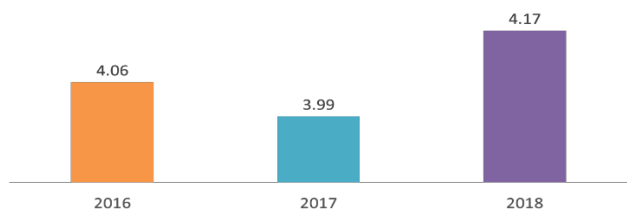
Casas del Tabaco	Venta de puros, habanos y cigarros de altísima calidad
Casa del Ron	Única de su género en Cuba. Venta del verdadero y más exquisito ron cubano.
Autobuses turísticos	Recorrido constante por todo el destino durante la mayor parte del día.
Bares y clubes nocturnos	Casa de la Música: Centro cultural que ofrece conciertos, noches disco. Cueva del Pirata: cabaret construido en una caverna Cervecería Factoría Varadero 43 Bar Calle 62: Espectáculos cubanos en vivo Bar The Beatles: Presentaciones de rock en vivo Terraza hotel Pullman: Presentaciones de rock en vivo
Servicios médicos	Clínica internacional
Excursiones y paseos	Venta de opcionales a través de las AA.VV que permiten conocer Cuba, su naturaleza, su historia y monumentos, su gente, y sus costumbres.
Ciudades complementarias	Matanzas, Cárdenas y Península de Zapata: complementan al destino con singulares atractivos de naturaleza, cultura, valores históricos y patrimoniales y posibilidades de recreación.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13 Dinámica del índice general de satisfacción hotelera, (ENS) Varadero 2016, 2017 y 2018



Anexo 14 Índice de satisfacción hotelera, (ENS) Varadero, promedio mensual 2016, 2017y2018



Fuente: Delegación del Mintur