



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO

MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
GESTIÓN TURÍSTICA

Título: Estrategia de comunicación promocional para la Agencia de Viajes
Havanatur Tour & Travel Varadero.

Autor: Lic. Pedro Orlando Pérez Paneca

Tutores: Dr.C. Néstor Lázaro Moreno Delgado

Dr.C. Ileana Sarmentero Bon

Abril, 2026

PENSAMIENTO

“El marketing requiere que todos en la empresa 'piensen en el cliente' y hagan todo lo posible para ayudar a crear y ofrecer un valor y una satisfacción superiores al cliente. La buena comunicación es un elemento crucial en los esfuerzos de una empresa por construir relaciones rentables con los clientes”.

Philip Kotler, John T. Bowen y James C. Makens, 2011

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal _____ Firma

Secretario _____ Firma

Vocal _____ Firma

Clasificación _____

Dado en Matanzas, a los ____ días del mes de _____ del año 2026

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Pedro Orlando Pérez Paneca, declaro que soy el único autor de esta tesis en opción al grado de Máster, autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso de la misma, para la finalidad que estime conveniente.

La presente credencial se hace extensiva no solo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también, para formato virtual, electrónico, digital, óptico, uso en red, internet e intranet.

Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización, es original y se realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad sobre la misma.

Para constancia se firma el presente documento a los 4 días del mes de abril de 2026.

DEDICATORIA

A mi hija Mariana

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a
todos los que me han ayudado a ser quien soy,
para pensar como pienso,
sentir como siento,
y actuar en consecuencia:

A mi mamá y a mi papá.
A mi hija, lo más importante.

A mis abuelos Raquel y Orlando, para que se sientan bien orgullosos,
dónde quiera que se encuentren.

¡A mi familia!

A mis amigos, compañeros, y profesores,
de siempre y de todas partes...

A los especialistas entrevistados, por sus recomendaciones, y a mis compañeros de
Havanatur Varadero, por el relevo de funciones, su tiempo y opiniones.

A la Sucursal Havanatur Varadero, donde he sido feliz como profesional

A mis tutores, especialmente, al Dr.C. Néstor Lázaro Moreno Delgado, por su paciencia
infinita y su apoyo incondicional.

Al sistema de turismo cubano, su Ministerio, su sistema de capacitación; a la
Universidad de Matanzas, por permitirme seguir creciendo.

A Cuba y a nuestra Revolución, que dio la tierra a quienes la trabajan; que empoderó al
pueblo, sin distinción de género, color de piel o estatus social; y que sembró el país de
escuelas y hospitales con acceso gratuito y universal.

RESUMEN

La comunicación es un factor clave de éxito para cualquier entidad turística en la era digital. La presente investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia de comunicación promocional para la Agencia Havanatur Tour & Travel Varadero que, respetando los lineamientos de la política de comunicación del Grupo Havanatur S.A., permita potenciar su visibilidad y optimizar el servicio al cliente. Para ello, se realizó un diagnóstico de la agencia, contrastando su realidad con las directrices corporativas y las tendencias actuales del marketing turístico. Como resultado, se obtuvo una estrategia de comunicación estructurada que propone acciones tácticas para la Sucursal, demostrando que es posible armonizar las necesidades territoriales con la política global de la empresa para lograr un mejor posicionamiento y comercialización.

Palabras claves: *estrategia, comunicación promocional, agencia de viajes, marketing turístico, Havanatur*

ABSTRACT

Communication is a key success factor for any tourism entity in the digital era. This research aims to design a promotional communication strategy for the Havanatur Tour & Travel Varadero Agency that, while respecting the communication policy guidelines of Grupo Havanatur S.A., enhances its visibility and optimizes customer service. To achieve this, a diagnosis of the agency was conducted, contrasting its current situation with corporate directives and contemporary tourism marketing trends. As a result, a structured communication strategy was developed, proposing tactical actions for the Branch Office, demonstrating that it is possible to harmonize territorial needs with the company's global policy to achieve better positioning and commercialization.

Keywords: *strategy, promotional communication, travel agency, tourism marketing, Havanatur*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
DESARROLLO	8
Capítulo 1. Fundamentos teóricos y metodológicos de la planificación de marketing y la comunicación promocional	8
1.1 La planificación estratégica en la empresa turística: niveles y procesos	8
1.2 El Plan de Marketing como herramienta de gestión táctica	10
1.3 La comunicación promocional en el mix de marketing turístico	12
1.4 El impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en la intermediación turística y la comunicación	15
1.5 El marco normativo de la comunicación en Cuba y en el Grupo Havanatur S.A.	16
1.6 Análisis comparativo de políticas de comunicación en grupos turísticos internacionales	17
Conclusiones parciales	22
Capítulo 2. Metodología para el diseño de la estrategia de comunicación promocional en una agencia de viajes receptiva cubana	24
2.1 Fundamentos de la metodología propuesta	24
2.2 Estructura metodológica por fases	25
2.3 Técnicas e instrumentos de investigación	28
2.4 Consideraciones metodológicas para la aplicación	30
Conclusiones parciales	31
Capítulo III. Aplicación de la metodología y diseño de la estrategia de comunicación promocional para Havanatur Tour & Travel Varadero	32
3.1 Aplicación de la Fase I: Análisis de la situación (Diagnóstico)	32
3.2 Aplicación de la Fase II: Formulación de la estrategia de comunicación	41
3.3 Aplicación de la Fase III: Desarrollo del plan de acción táctico	43
3.4 Aplicación de la Fase IV: Establecimiento del sistema de control y evaluación. Validación de la propuesta mediante criterio de especialistas	46
Conclusiones parciales	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	64

INTRODUCCIÓN

Las empresas, a lo largo de los años, han integrado elementos que aportan favorablemente al cumplimiento de sus objetivos y a la optimización de recursos. Sin embargo, en el mundo interconectado, globalizado y mediático actual, la tecnología ha incidido en la automatización de las actividades como un factor clave para el desarrollo organizacional, transformando particularmente las formas de comunicación (Chung, et al., 2017).

Esta transformación es particularmente profunda en el sector turístico, una industria cuya materia prima fundamental es la información. Desde principios del siglo XXI, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) han revolucionado la gestión de los destinos y, de manera crucial, la intermediación turística. La evolución no se detuvo con la mera digitalización de procesos; hitos como la aparición de la Web 2.0 y la interactividad, el auge de las redes sociales, la masificación de la telefonía inteligente y la conectividad móvil han creado un nuevo paradigma (Wichels, 2016; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2018). Más recientemente, la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA), el análisis de macrodatos (Big Data), el Internet de las Cosas (IoT) y las tecnologías inmersivas como la realidad virtual y aumentada están redefiniendo los límites de lo posible en la creación, comunicación y consumo de experiencias turísticas (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

Este nuevo entorno ha modificado radicalmente tanto la oferta como la demanda turística. Por el lado de la oferta, las empresas ya no se limitan a canales tradicionales; la gestión del marketing digital, que integra herramientas como el posicionamiento en buscadores, el email marketing, el comercio electrónico y el *social media*, se ha vuelto un proceso clave para lograr el éxito y conectar con un consumidor cada vez más informado (Fernández Cueria et al., 2022; Buhalis & Law, 2008). Por el lado de la demanda, el viajero moderno es un “prosumidor” que busca, compara, comparte y co-crea contenido, influyendo decisivamente en las decisiones de otros (Altamirano-Benítez et al., 2020). Su comportamiento de compra ya no es lineal, sino un viaje complejo a través de múltiples puntos de contacto online y offline, lo que Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018) denominan el nuevo recorrido del consumidor, resumido en las 5As: *Atención, Atracción, Averiguación, Acción y Apología*.

La comunicación se ha convertido en una necesidad imperiosa al servicio de la estrategia empresarial. Su contribución a la diferenciación y al valor añadido en mercados globales y de alta competitividad puede suponer la diferencia que impulse a las organizaciones hacia el éxito

(Costa-Sánchez, et al., 2020). En el sector turístico, donde se venden experiencias intangibles, esta premisa es aún más crítica.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017) define el turismo como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros. En Cuba, el turismo es uno de los sectores estratégicos para el desarrollo económico, como se refleja en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030, que enfatiza la necesidad de fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector (Carbonell Duménigo et al., 2022).

En este contexto, la comunicación promocional se erige como un eje transversal para apuntalar el cumplimiento de los objetivos comerciales. Su correcta gestión, apoyada en los avances tecnológicos, permite a las organizaciones turísticas llegar de manera efectiva a unos consumidores cada vez más informados y exigentes (Labrada-Díaz, 2016; Vite, et al., 2018). La percepción de utilidad de las redes sociales y su capacidad para mostrar contenido comercial específico las convierten en herramientas indispensables, ya que una mayoría de turistas se ven influenciados por las imágenes y opiniones compartidas en estas plataformas (Betancur y Cruz, 2008; Cañarte, 2018; Carrillo, 2014).

Cuba no queda exenta de estos cambios. El Ministerio de Turismo (MINTUR) impulsa la transformación digital del destino, apostando por *“perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones, y potenciando la comunicación promocional”* (Partido Comunista de Cuba, 2011). Este esfuerzo se enmarca en un nuevo escenario normativo con la aprobación de la Ley de Comunicación Social (Ley 162 de 2023), que establece la obligatoriedad de gestionar la comunicación estratégica de forma integrada en todas las entidades estatales (República de Cuba, Gaceta Oficial, 2023). Esta ley legitima y exige la formalización de estrategias de comunicación propias, vinculándose directamente con el objeto de estudio de esta investigación.

Dentro del sistema turístico cubano, el OSDE Viajes Cuba agrupa a las principales agencias, entre ellas Havanatur S.A. Este Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes, con más de 45 años de experiencia, se ha posicionado como *“El especialista de Cuba”*. Su desempeño comunicacional se rige por su propia Política de Comunicación, la cual establece lineamientos generales bajo la rectoría de la Dirección de Mercadotecnia de la Casa Matriz

(Havanatur S.A., 2023). Este documento enfatiza el carácter transversal de la comunicación y la necesidad de personal especializado, pero también centraliza la ejecución de las acciones más relevantes.

La empresa objeto de estudio, Havanatur Tour & Travel Varadero, sucursal situada en el principal destino de sol y playa del país, centra la promoción de sus productos en su sitio web y en redes sociales, principalmente en Facebook, aunque con un limitado alcance comunicativo. Esta limitación obedece a su sujeción a las instrucciones de la Casa Matriz, las cuales, pese a ser imprescindibles para la uniformidad de la marca, resultan rígidas al no considerar las particularidades propias de Varadero, mermando así su autonomía y capacidad de respuesta. La normativa corporativa, si bien unifica criterios, posibilita la adaptación en tanto se circunscriba a sus procedimientos establecidos (Havanatur S.A., 2023). Por ello, constituye una necesidad examinar las posibilidades de adaptación que, dentro del marco corporativo, puede ejercer la sucursal para superar sus limitaciones comunicativas, aportando con ello criterios que faciliten una toma de decisiones más ágil y pertinente.

La situación descrita evidencia un problema práctico: la agencia carece de un Plan de Marketing anual que traduzca la Política de Comunicación del Grupo en objetivos, estrategias y tácticas de comunicación promocional concretas, adaptadas a su realidad y a las características específicas del destino Varadero y sus clientes. Por lo anteriormente planteado se presenta el siguiente **Problema científico**: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la comunicación promocional en la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero, a través de un plan de acción integrado en su gestión de marketing?

Objetivo general:

Diseñar una estrategia de comunicación promocional como parte del Plan de Marketing de la agencia Havanatur Tour & Travel Varadero.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la planificación de marketing y la comunicación promocional en el sector turístico, definiendo los niveles estratégicos y el rol de la estrategia de comunicación dentro del Plan de Marketing.
2. Plantear una metodología que contribuya al diseño de una estrategia de comunicación promocional, que atienda a las exigencias comerciales de una agencia de viajes receptiva cubana.

3. Aplicar la metodología, contribuyendo al diseño de una estrategia de comunicación promocional para la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero, estructurada según los lineamientos de un Plan de Marketing.

Objeto de estudio: La comunicación promocional en la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero.

Campo de acción: La planificación estratégica de la comunicación promocional como parte del Plan de Marketing de la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero.

Hipótesis: Si se diseña una estrategia de comunicación promocional, enmarcada en un Plan de Marketing, que parta de un diagnóstico y se alinee con la Política de Comunicación del Grupo Havanatur S.A., entonces se contribuirá a optimizar la gestión comunicativa de la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero, incrementando su efectividad promocional y el logro de sus metas comerciales.

Para el desarrollo de la investigación se emplean los siguientes **métodos y técnicas**:

- **Histórico-Lógico:** Para el estudio de la evolución de la comunicación promocional y la política de Havanatur.
- **Inductivo-Deductivo:** Para identificar tendencias internacionales en comunicación turística y evaluar su aplicabilidad en el contexto cubano.
- **Análisis-Síntesis:** Para el procesamiento de la bibliografía y la determinación de los factores que influyen en la comunicación.
- **Observación no participativa:** Para registrar el funcionamiento comunicacional de la agencia y sus plataformas digitales.
- **Análisis DAFO:** Para obtener las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **Entrevista y Encuesta:** Para obtener información de los trabajadores y especialistas de la Sucursal.

En la revisión de las fuentes, no se encontró un estudio académico previo que aborde una estrategia de comunicación promocional para Havanatur Tour & Travel Varadero. Ello explica la **novedad científica** de esta indagación, que radica en la aplicación de un enfoque metodológico que articula los conceptos de planificación estratégica corporativa, planes de negocio y planes de marketing en el contexto de una sucursal turística cubana. El aporte

práctico es un modelo de Plan de Marketing (en su componente de comunicación) que sirve de guía para la acción y la negociación con la Casa Matriz, demostrando que es posible armonizar las necesidades territoriales con la política global de la empresa.

El estudio consta de tres capítulos. El Capítulo I desarrolla el marco teórico-referencial, abordando los niveles de la planificación estratégica, el rol del Plan de Marketing y la comunicación promocional como variable táctica. El Capítulo II presenta una metodología para el diseño de estrategias de comunicación promocional en una agencia receptiva cubana, estructurada en fases que emulan el proceso de planificación de marketing. El Capítulo III aplica dicha metodología a la Agencia Havanatur Tour & Travel Varadero, desarrollando el diagnóstico situacional, el diseño de la estrategia, el plan de acción táctico, el sistema de control y la validación de la propuesta. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

DESARROLLO

Capítulo 1. Fundamentos teóricos y metodológicos de la planificación de marketing y la comunicación promocional

En el presente capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, abordando la planificación estratégica empresarial, sus niveles, el rol del Plan de Marketing y la comunicación promocional como herramienta táctica. Este marco permitirá establecer la base conceptual para el diseño de la metodología y su posterior aplicación en la agencia de viajes objeto de estudio.

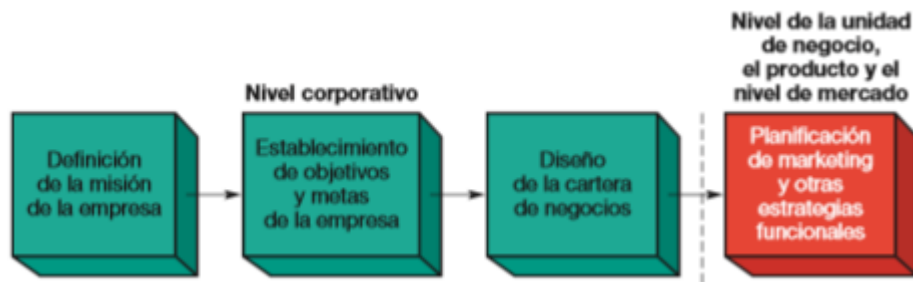
1.1 La planificación estratégica en la empresa turística: niveles y procesos

El mayor reto al que se enfrentan hoy en día las empresas turísticas es cómo construir y mantener negocios rentables en mercados cambiantes. La planificación estratégica se erige como la herramienta fundamental para afrontar este reto, permitiendo a la organización desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre sus objetivos, capacidades y las oportunidades cambiantes del entorno (Kotler et al., 2011).

La planificación estratégica no es un proceso monolítico, sino que se despliega en diferentes niveles dentro de una organización, especialmente cuando se trata de grandes corporaciones o grupos empresariales como el Grupo Havanatur S.A. Comprender esta jerarquía es esencial para ubicar correctamente el alcance y la función de un plan de comunicación promocional para una sucursal.

La consultora Arthur D. Little ha propuesto un modelo en el que se desarrollan las características de negocio de alto rendimiento. El análisis de los cuatro factores recogidos en su modelo, grupos de interés, procesos, recursos y organización, ayuda a establecer las bases del estudio del marketing estratégico. A nivel corporativo, el proceso de la planificación estratégica se inicia definiendo su propósito general y su misión (véase la Figura 1.1). Esta misión se convierte en una serie de objetivos detallados que guían a toda la empresa. Después, la sede central decide la cartera de negocios y los productos que son más adecuados para la empresa y la prioridad que tiene que asignar a cada uno. A su vez, cada negocio y cada producto desarrollan un plan detallado de marketing y otros planes del departamento que respaldan al plan de toda la empresa.

Figura 1.1. Etapas de la planificación estratégica



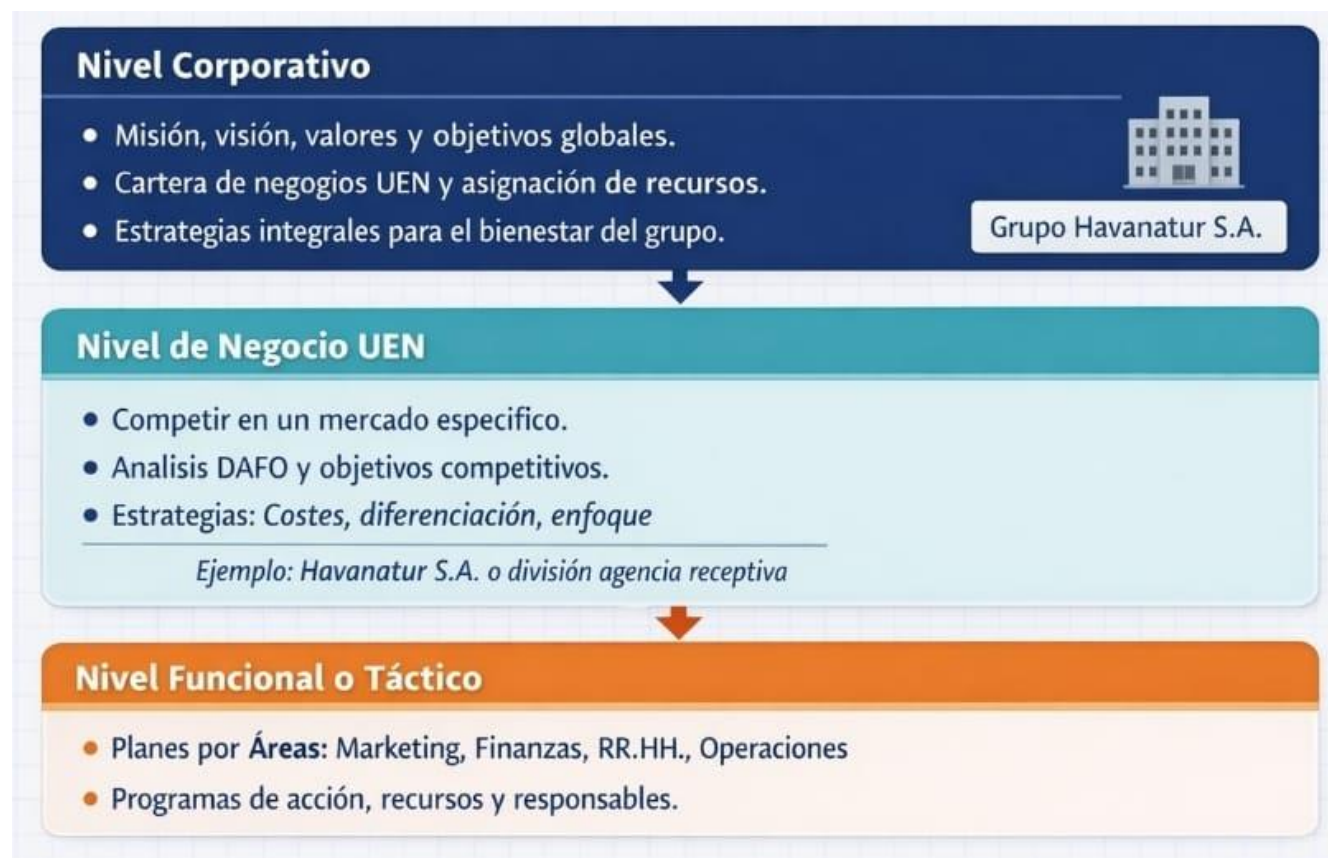
Fuente: Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2011).

La literatura especializada en administración y marketing (Koontz & Weihrich, 1998; Kotler et al., 2011) coincide en identificar tres niveles fundamentales de estrategia dentro de una organización diversificada:

1. **Nivel Corporativo:** Es el nivel más alto de la planificación estratégica. Corresponde a la dirección general de la corporación o grupo empresarial (en este caso, el Grupo Havanatur S.A.). En este nivel se definen la misión, la visión, los valores y los objetivos globales de la organización. Se determina la cartera de negocios (Unidades Estratégicas de Negocio - UEN) que conforman la corporación y se decide cómo asignar los recursos entre ellas. Las estrategias definidas a este nivel son de carácter integral y buscan el bienestar del grupo en su conjunto.
2. **Nivel de Negocio (Unidad Estratégica de Negocio - UEN):** Cada UEN es una unidad autónoma dentro de la corporación, con su propia misión, competidores y director. En este nivel, la planificación se centra en cómo competir con éxito en un mercado específico. Para el caso de estudio, Havanatur S.A. en su conjunto o alguna de sus divisiones de negocio (ej. agencia receptiva) constituiría una UEN. Aquí se desarrollan los planes estratégicos de negocio, que incluyen un análisis DAFO detallado, la formulación de objetivos competitivos y las estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación o enfoque) que regirán su accionar en el mercado.
3. **Nivel Funcional o Táctico:** Este es el nivel más detallado y operativo de la planificación. Cada área funcional de la UEN (Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones, etc.) desarrolla sus propios planes para contribuir al logro de los objetivos del negocio. El Plan de Marketing se ubica precisamente en este nivel funcional. Es el documento que traduce las estrategias generales del negocio en programas de acción concretos, asignando recursos, responsabilidades y plazos para las actividades de

marketing del año próximo (Kotler et al., 2011). Un error común en las empresas es confundir este plan táctico con la estrategia corporativa o de negocio.

Figura 1.2. Niveles de la estrategia en una organización



Fuente: Elaboración propia a partir de Koontz & Weihrich (1998) y Kotler et al. (2011).

La correcta alineación entre estos tres niveles es crucial para el éxito organizacional. Las estrategias funcionales (como la de comunicación) deben ser un engranaje que sirva a las estrategias de negocio, las cuales a su vez deben cumplir con la misión y visión corporativas.

1.2 El Plan de Marketing como herramienta de gestión táctica

El plan de marketing es el instrumento central para la gestión del marketing a nivel funcional. Kotler, Bowen y Makens (2011) dedican el capítulo 18 de su obra "Marketing Turístico" a desglosar su estructura y propósito. Según estos autores, un plan de marketing no es un simple documento de buenas intenciones, sino una hoja de ruta detallada que guía todas las actividades de marketing de la empresa para el año siguiente.

El propósito de un plan de marketing es múltiple:

- Da las directrices para todas las actividades de marketing de la empresa para el año siguiente.
- Garantiza que dichas actividades vayan en consonancia con el plan estratégico de la empresa (nivel corporativo y de negocio).
- Obliga a los directores de marketing a revisar y analizar objetivamente cada uno de los pasos que hay que seguir.
- Ayuda en la elaboración de un presupuesto que ajuste los recursos a los objetivos de marketing.
- Implanta un proceso de control para comparar los resultados reales con los esperados.

La estructura de un plan de marketing, según Kotler et al. (2011), consta de las siguientes secciones, que se adaptan a cualquier empresa turística, desde una cadena hotelera hasta una agencia de viajes:

1. **Sumario ejecutivo:** Un resumen de los objetivos y estrategias principales para la alta dirección.
2. **Conexiones corporativas:** Describe cómo el plan se alinea con la misión, visión y objetivos de la corporación y con los planes de otros departamentos (ventas, producción, finanzas).
3. **Análisis y previsiones sobre los factores del entorno:** Incluye el análisis de la situación (DAFO), el análisis de la competencia, las tendencias del mercado y el potencial del mercado.
4. **Segmentación y público objetivo:** Define los segmentos de mercado a los que se dirigirá la empresa y el perfil de sus clientes objetivo.
5. **Objetivos y cuotas de ventas del año próximo:** Establece los objetivos cuantitativos y cualitativos que se pretenden alcanzar.
6. **Planes de acción: estrategias y tácticas:** Esta es la sección central donde se desarrolla el mix de marketing (las 4Ps). Aquí es donde se define la Estrategia de Comunicación Promocional, detallando las acciones de publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal y marketing digital.

7. **Recursos necesarios para respaldar las estrategias:** Define el presupuesto y los recursos humanos y materiales necesarios.
8. **Control de marketing:** Establece los indicadores (KPIs), los calendarios de evaluación y los mecanismos de seguimiento para medir el éxito del plan.
9. **Presentación y promoción del plan:** Detalla cómo se comunicará el plan a los diferentes públicos internos y externos.
10. **Preparación para el futuro:** Describe cómo se recopilará la información para los planes futuros.

En el contexto de esta investigación, la estrategia de comunicación promocional para Havanatur Tour & Travel Varadero se concibe como el componente central de la Sección VI (Planes de acción: estrategias y tácticas) del Plan de Marketing de la sucursal. Por lo tanto, la metodología que se diseñará en el Capítulo II deberá guiar el desarrollo de esta sección específica, asegurando su coherencia con el resto de los componentes del plan y con los niveles estratégicos superiores.

1.3 La comunicación promocional en el mix de marketing turístico

La comunicación es uno de los cuatro pilares fundamentales del marketing mix, tradicionalmente conocido como la "P" de Promoción. En el dinámico y competitivo sector turístico, la comunicación ha trascendido su papel inicial como mera transmisión de información para convertirse en el eje central de la construcción de relaciones con los clientes, la gestión de la imagen de marca y la creación de valor.

Conceptualización de la comunicación en marketing turístico

La comunicación en el turismo, en su concepto amplio, constituye el acto de relación entre dos o más personas mediante el cual se evoca, en común, un significado. La comunicación está indisolublemente ligada a la información. Cada sistema social posee su sistema de comunicación. En Cuba, este marco se materializa en la Ley de Comunicación Social (República de Cuba, Gaceta Oficial, 2023), que establece las bases para la gestión estratégica de la comunicación en las entidades estatales.

En el contexto del marketing turístico, la comunicación puede definirse como el conjunto de herramientas, procesos y mensajes mediante los cuales una organización turística interactúa con sus públicos (actuales y potenciales) para informar, persuadir y recordar el valor de sus

productos y servicios, con el objetivo último de crear y mantener relaciones rentables y duraderas.

Por su parte, Labrada-Díaz (2016) define la comunicación promocional como la planificación, coordinación, integración y desarrollo de acciones que favorecen la información, persuasión y atracción del público meta. Este concepto se alinea con la visión de la comunicación como un proceso estratégico que va más allá de la mera transmisión de información, buscando influir en la conducta y fidelizar a los clientes.

El Mix de Comunicación (herramientas promocionales)

Los mercadólogos utilizan una serie de instrumentos de la comunicación promocional para llegar a sus clientes, sus socios y otros interesados, conocidas como “el mix de comunicación”, a saber: venta personal, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo (Kotler, 2000). Para transmitir un mensaje claro y convincente, cada recurso debe coordinarse de forma cuidadosa bajo el concepto de comunicaciones de marketing integradas (Estrella-Ramón & Segovia-López, 2016; Kotler & Armstrong, 2012).

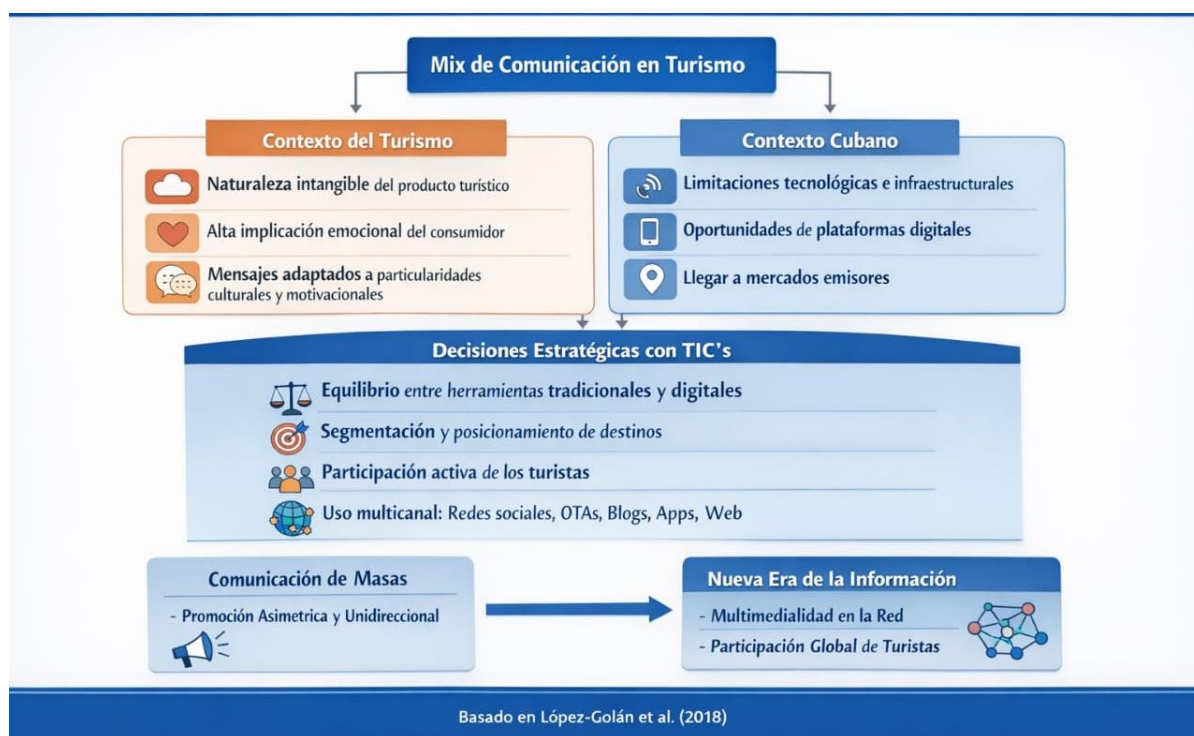
- **Publicidad:** Toda forma de comunicación no personal, pagada por un patrocinador identificado, para presentar y promocionar ideas, productos o servicios. Es eficaz para generar conciencia de marca.
- **Venta Personal:** La presentación cara a cara realizada por la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar una venta y construir una relación de confianza. Es crucial en la venta de productos turísticos complejos (ej. congresos).
- **Promoción de Ventas:** Conjunto de incentivos a corto plazo diseñados para estimular la compra o la prueba de un producto o servicio (ej. descuentos, cupones).
- **Relaciones Públicas (RR.PP.):** Acciones diseñadas para construir una imagen positiva de la empresa y gestionar su reputación ante sus diversos públicos (*stakeholders*). Busca obtener cobertura mediática favorable.
- **Marketing Directo:** Comunicación directa con consumidores individuales cuidadosamente segmentados. Utiliza herramientas como el correo electrónico, las bases de datos y el marketing online para crear un diálogo personalizado.

El mix de comunicación en el sector turístico adquiere características particulares derivadas de la naturaleza intangible del producto turístico y la alta implicación emocional del consumidor

en el proceso de compra. En el caso cubano, la combinación equilibrada de estas herramientas debe considerar tanto las limitaciones tecnológicas e infraestructurales como las oportunidades que ofrecen las plataformas digitales para llegar a los mercados emisores con mensajes adaptados a sus particularidades culturales y motivacionales.

López-Golán et al. (2018), plantean que la comunicación promocional en el turismo también se encuentra en ese proceso evolutivo de una comunicación de masas destinadas a la promoción asimétrica y unidireccional de los destinos turísticos, reconocidos a una nueva era de la información multimediática en la red. Esta evolución se caracteriza por incorporar la participación global de los turistas y por el surgimiento de un sinnúmero de segmentos y destinos de viaje que han podido conocerse, promocionarse y posicionarse gracias a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), creadas para satisfacer las exigencias del viajero moderno.

Figura 1.3. Decisiones en la estrategia de comunicación mediante el uso de las TICs



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la comunicación en el marketing turístico ha evolucionado de ser una herramienta unidireccional para difundir información a convertirse en un proceso estratégico, integrador y dialógico, cuyo éxito depende de la capacidad de las empresas para adaptarse a las nuevas tecnologías, interactuar de forma auténtica con sus públicos y construir relaciones sólidas más

allá de la simple transacción comercial. La estrategia de comunicación, por tanto, es un elemento táctico fundamental dentro del Plan de Marketing.

1.4 El impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en la intermediación turística y la comunicación

La gestión de destinos turísticos se basa en gran medida en el manejo de información. Las TICs, desde principios del siglo XXI, han transformado radicalmente esta gestión y, particularmente, la manera en que se distribuyen y comunican los productos turísticos. La aparición de la Web 2.0 y la interactividad, la evolución de las redes sociales, la movilidad con los teléfonos inteligentes, y más recientemente, la irrupción de la Inteligencia Artificial y la Realidad Virtual/Aumentada, han creado un nuevo paradigma.

Según Wichels (2016), las organizaciones turísticas utilizan múltiples canales para comunicarse. El concepto de comunicación turística no se reduce a la promoción, sino que engloba los procesos de motivación, los intercambios culturales y la construcción de identidades de marca. Las organizaciones pueden usar estos canales en línea para mejorar las experiencias de los usuarios y lograr su lealtad (Lemon y Verhoef, 2016; Leva y Ziliani, 2018).

Esta revolución tecnológica no se limita a la creación de nuevos canales, sino que ha reconfigurado el propio ecosistema de intermediación. La aparición de las *Online Travel Agencies* (OTAs) y los metabuscadores ha democratizado el acceso a la información para el consumidor, pero también ha concentrado el poder de mercado en unas pocas plataformas globales, lo que representa un desafío mayúsculo para las agencias tradicionales y los turoperadores, especialmente aquellos de carácter nacional e internacional como el Grupo Havanatur (TUI Group, 2021). Para competir, estas entidades se ven obligadas a adoptar estrategias de marketing omnicanal que integren a la perfección sus operaciones offline con una sólida presencia online, ofreciendo una experiencia de cliente fluida y coherente (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2018).

Además, el impacto de las TICs se manifiesta en la naturaleza misma del producto turístico. Conceptos como el marketing de contenidos (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2018) adquieren una relevancia central, pues permiten a las agencias generar curiosidad y atraer a los viajeros mucho antes de la fase de compra, a través de historias y experiencias compartidas en formato digital. Asimismo, la gestión de la reputación online se convierte en un pilar del servicio, ya que

plataformas como TripAdvisor ejercen una influencia determinante en la decisión final del consumidor (Vite et al., 2018). Por lo tanto, la comunicación promocional en la era digital trasciende la publicidad para convertirse en un proceso continuo de diálogo, construcción de confianza y fidelización.

1.5 El marco normativo de la comunicación en Cuba y en el Grupo Havanatur S.A

En Cuba, la comunicación en las entidades estatales se rige por un marco normativo que ha alcanzado un hito significativo con la aprobación de la Ley de Comunicación Social (Ley 162 de 2023). Esta ley, de aplicación obligatoria, establece las bases para la gestión estratégica e integrada de la comunicación en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario, subrayando la responsabilidad de los directivos y la necesidad de estrategias y manuales de comunicación propios (República de Cuba, Gaceta Oficial, 2023).

En coherencia con este marco, el Grupo Havanatur S.A. posee su propia Política de Comunicación (Havanatur S.A., 2023), basada en resoluciones del MINTUR. Este documento norma la actividad comunicacional en todas las estructuras del Grupo. La comunicación en el Grupo Havanatur tiene como objetivo la ejecución coherente de los preceptos sobre los que se asienta el desarrollo turístico del destino Cuba, a los fines de su contribución a la comercialización, posicionamiento y afianzamiento de los vínculos entre el destino y los diferentes actores que se relacionan con la actividad turística en la Mayor de las Antillas y en el exterior.

Los artículos de la Política de Comunicación del Grupo Havanatur S.A. (2023) más relevantes para esta investigación son:

- **Rectoría y Planificación (Art. 8, 18, 21):** La Dirección de Mercadotecnia de la Casa Matriz ejerce la rectoría.
- **Personal Especializado (Art. 5f):** La comunicación debe ser ejecutada por personal especializado.
- **Presupuesto (Art. 5h):** La actividad dispone de un presupuesto que se aprueba previamente.
- **Herramientas Comunicativas (Art. 14):** La política enumera herramientas como publicidad, RR.PP., promoción, mercadotecnia digital y comunicación conjunta (co-marketing).

- **Identidad Visual (Art. 16 y 17):** El uso de la marca se rige por el Manual de Identidad.

Un plan de comunicación, según el Grupo Havanatur S.A. (2024), constituye la materialización de la estrategia de marketing que responde a los objetivos comerciales trazados en un período de tiempo, generalmente por un año. Su objetivo es apoyar desde el punto de vista de la comunicación las estrategias comerciales de Havanatur S. A.

Este marco demuestra que, si bien existe una fuerte centralización rectora, se prevén mecanismos de planificación territorial y uso de diversas herramientas. El desafío para una sucursal es operativizar su autonomía dentro de este marco, traduciendo la política general en un Plan de Marketing propio que contemple una estrategia de comunicación promocional adaptada a su territorio.

1.6 Análisis comparativo de políticas de comunicación en grupos turísticos internacionales

El estudio de las políticas de comunicación en grupos turísticos internacionales ofrece referentes valiosos para contextualizar y enriquecer la propuesta dirigida a Havanatur Tour & Travel Varadero.

El grupo español Meliá Hotels International, por ejemplo, ha desarrollado un modelo de comunicación descentralizada que otorga a sus hoteles y oficinas la capacidad de gestionar sus propias cuentas en redes sociales y acciones promocionales, siempre dentro de un marco corporativo que garantiza la coherencia de marca y el cumplimiento de estándares globales de calidad comunicativa (Meliá Hotels International, 2023). Este equilibrio entre autonomía y control corporativo constituye un referente para la relación que podría establecerse entre la Casa Matriz de Havanatur y sus sucursales territoriales.

Por su parte, la compañía TUI Group, líder europeo en turoperación, ha implementado una política de comunicación integrada que articula las acciones de sus diferentes divisiones (turoperación, aerolíneas, hoteles) bajo una misma identidad visual y narrativa, pero con la flexibilidad suficiente para adaptar los mensajes a las particularidades de cada mercado emisor (TUI Group, 2021). El enfoque de TUI respecto a la comunicación digital resulta especialmente relevante, con una estrategia omnicanal que integra website, redes sociales, aplicaciones móviles y atención al cliente en tiempo real.

En el ámbito latinoamericano, el grupo brasileño CVC Corp ha desarrollado una política comunicacional que enfatiza la proximidad con el cliente a través de la figura del asesor de viajes, combinada con una fuerte presencia en medios digitales y televisivos. La experiencia de CVC en la gestión de la comunicación durante la crisis de la COVID-19, con una rápida reconversión hacia contenidos inspiracionales y de confianza, ofrece lecciones sobre la importancia de la flexibilidad estratégica en entornos cambiantes (CVC Corp, 2020).

Estos referentes internacionales confirman que la tensión entre centralización y descentralización comunicacional no es exclusiva de Havanatur, sino que constituye un desafío común en la gestión de grupos turísticos.

Tendencias actuales en la comunicación turística

El entorno de la comunicación ha experimentado una revolución en los últimos años, impulsada por la tecnología y los cambios en el comportamiento del consumidor. El documento de Kotler et al. (2011) destaca varias tendencias clave que están redefiniendo el panorama:

- El auge del marketing online y digital: Internet se ha consolidado como un canal de comunicación y distribución dominante. Las empresas turísticas ya no pueden limitarse a los medios tradicionales. Hoy deben tener una fuerte presencia online, que incluye sitios web optimizados, presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, etc.), estrategias de contenido y publicidad en buscadores (SEM). Como se menciona en el texto, *“Internet ha tenido un profundo efecto en la industria turística, al erigirse en un nuevo canal de distribución para sus productos”*.
- El poder de las redes sociales y la comunicación boca a oreja online: Las plataformas sociales han dado voz al consumidor. Las reseñas en TripAdvisor, los comentarios en redes sociales y los blogs de viajes tienen un impacto enorme en la reputación y la elección de un destino u hotel. Esta es una evolución de la tradicional comunicación “boca a oreja”, pero amplificada por la tecnología. El texto señala que los blogueros y las redes sociales *“sirven como grandes audiencias para los publicistas”* y representan *“un auténtico canal de comunicación persona a persona, uno mucho más creíble que ningún otro”*.
- Fragmentación de audiencias y personalización: El modelo de comunicación masiva (*broadcasting*) está perdiendo efectividad. Las audiencias están fragmentadas en innumerables nichos con intereses específicos. En respuesta, las estrategias de

comunicación se orientan hacia el “*narrowcasting*”, es decir, la creación de mensajes personalizados para segmentos de mercado muy definidos. El marketing directo y las bases de datos son herramientas clave en esta tendencia, permitiendo a las empresas, como se ejemplifica con NH Hoteles, lanzar “*campañas para menos de cien personas y con treinta versiones diferentes*”.

- El paso de la comunicación transaccional a la relacional: La comunicación ya no se concibe únicamente como un medio para lograr una venta inmediata, sino como un vehículo para construir relaciones a largo plazo. Esto implica un diálogo bidireccional con el cliente, escuchando sus necesidades y generando experiencias memorables. Las marcas turísticas buscan ser parte de las conversaciones de los consumidores y crear comunidades alrededor de sus valores.
- La creciente importancia de la autenticidad y la credibilidad: En un entorno saturado de mensajes, los consumidores desconfían de la publicidad tradicional y buscan fuentes más auténticas. Esto ha potenciado el valor de las relaciones públicas, el marketing de contenidos y las recomendaciones de *influencers*, que se perciben como más genuinas que un anuncio pagado. Como se comenta en el texto, “*un artículo escrito en el periódico local por un crítico experto en gastronomía acerca de un restaurante tiene mayor impacto que un anuncio diseñado por el propietario de ese restaurante*”.

Por su parte, diversos informes y análisis sectoriales publicados a inicios de 2026 destacan varias tendencias que están reconfigurando el panorama turístico mundial y que resultan de especial relevancia para el diseño de estrategias de comunicación promocional:

- Inteligencia Artificial (IA) como infraestructura estratégica del turismo

La inteligencia artificial ha dejado de ser una solución puntual para convertirse en una infraestructura transversal que impacta en la gobernanza, la planificación, la gestión y la competitividad del ecosistema turístico. Según el informe presentado en FITUR TechY 2026, la IA se consolida como un elemento estratégico que exige marcos éticos claros y sitúa la transparencia y la responsabilidad como elementos indispensables para generar confianza en destinos y viajeros (Instituto Tecnológico Hotelero, 2026).

En el ámbito específico de la planificación de viajes, se observa un crecimiento significativo del uso de herramientas de IA. Según proyecciones del sector, la denominada “IA agéntica” — sistemas capaces de participar en conversaciones dinámicas con los viajeros— marca una

evolución sustancial, transformando el planeamiento de viajes de un proceso estático a uno interactivo y continuo. Amadeus, compañía líder en tecnología turística, ha identificado la IA Generativa como una de las mayores tendencias en tecnología de viajes para 2026, destacando el concepto de “*Travel Mixology*” como resultado de la combinación de herramientas de IA y otras aplicaciones tecnológicas para diseñar viajes personalizados (GetBoat.com, 2025).

- Influencia de redes sociales en la inspiración y decisión de viaje

Las redes sociales continúan desempeñando un papel crucial en la forma en que los viajeros eligen sus destinos. El sector reconoce que la decisión del viajero ya no es meramente reactiva, sino que es anticipada por datos, comportamiento e inteligencia artificial. Estudios globales indican que el viaje comienza antes de la búsqueda activa, cuando los algoritmos ya comprenden quién es el viajero, en qué etapa de vida se encuentra y qué tipo de experiencia busca sentir (Vega, 2019).

En esta línea, la influencia en el sector turístico está evolucionando: el poder de los micro y nano influenciadores, con autoridad real y conexión genuina con comunidades específicas, crece frente a las celebridades tradicionales, y la influencia deja de medirse exclusivamente por alcance para medirse también por credibilidad.

- Turismo MICE y eventos como motor de desarrollo

El sector de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (MICE) continúa mostrando resiliencia y crecimiento a pesar de la incertidumbre económica global. Según el informe *World Trends Report 2026* presentado en *IBTM World*, la industria no solo muestra adaptabilidad, sino también una mayor responsabilidad y el deseo de ser un agente activo para el cambio. (RX Global, 2025).

El 85% de los profesionales encuestados para el *Global Meetings and Events Forecast 2026* de *American Express Global Business Travel* (Amex GBT) se muestra optimista con respecto a las perspectivas para 2026, y el 88% prevé un aumento de los presupuestos para operaciones MICE (American Express Global Business Travel, 2025). La mejora de la experiencia de los asistentes es la mayor prioridad para el 33% de los encuestados, y el público busca cada vez mayor involucración: el 42% demanda más sesiones interactivas, el 40% más oportunidades de *networking* y el 37% experiencias personalizadas. (American Express Global Business Travel, 2025).

- Nuevas prioridades de los viajeros

Salud y bienestar: El turismo de bienestar está en pleno ascenso, enfocándose en la restauración física y mental, la inmersión en la naturaleza y los estilos de vida activos. Los viajeros buscan cada vez más vivencias únicas, alejadas de los circuitos tradicionales, y el interés por la gastronomía local, las tradiciones culturales y el contacto directo con comunidades será una tendencia dominante.

Destinos de naturaleza y turismo regenerativo: La sostenibilidad ha dejado de ser un diferencial y se ha convertido en un criterio que influye directamente en la toma de decisión de los turistas. El concepto de turismo regenerativo cobra especial fuerza: no solo se trata de minimizar impactos, sino de dejar una huella positiva en los territorios visitados, apoyando proyectos comunitarios y ambientales. La regeneración se consolida como una estrategia que busca restaurar ecosistemas, reforzar el tejido social y generar un impacto positivo real en los destinos.

Turismo inclusivo y accesible: La inclusión y la accesibilidad se perfilan como ejes fundamentales en el diseño de experiencias turísticas. La integración de diferentes generaciones —especialmente el creciente segmento de mayores de 60 años, que supera los 1.100 millones de personas a nivel global— será clave para el futuro del sector, y los eventos deben ser inclusivos y accesibles para este grupo, que cuenta con alto poder adquisitivo y se ha adaptado a la era digital. (American Express Global Business Travel, 2025).

Destinos de alto valor patrimonial-cultural: La “glocalización” —el balance entre relevancia global y enfoque local— se consolida como una tendencia destacada. Los participantes buscan experiencias que reflejen valores y tendencias globales reinterpretados a través de la cultura y tradiciones locales. Los destinos dejan de comercializar espacios físicos y pasan a ofrecer historias, identidad y recorridos emocionales.

Turismo de cruceros: El sector de cruceros continúa su senda de expansión, con importantes inversiones en mega-buques y la ampliación de infraestructuras portuarias en diversas regiones del mundo, especialmente en el Caribe.

- Turismo regenerativo como nuevo paradigma

El turismo avanza hacia un modelo que va más allá de la sostenibilidad tradicional. La regeneración se consolida como un nuevo modelo de desarrollo turístico que busca restaurar ecosistemas, reforzar el tejido social y generar un impacto positivo real en los destinos. Este

enfoque quedó claramente representado en FITUR TechY 2026, donde se abordó cómo la innovación, la tecnología y la planificación estratégica pueden contribuir a crear destinos más resilientes, habitables y alineados con las necesidades del territorio y sus comunidades (Instituto Tecnológico Hotelero, 2026).

En esta misma línea, HSMAI Latam señala que la economía regenerativa y la responsabilidad dejan de ser discurso y se convierten en criterio de elección: las marcas y los destinos necesitan demostrar un impacto positivo real, y quienes no entreguen valor consistente pierden relevancia frente a consumidores, socios e inversionistas (GetBoat.com, 2025).

En resumen, la comunicación en el marketing turístico ha evolucionado de ser una herramienta unidireccional para difundir información a convertirse en un proceso estratégico, integrador y dialógico, cuyo éxito depende de la capacidad de las empresas para adaptarse a las nuevas tecnologías, interactuar de forma auténtica con sus públicos y construir relaciones sólidas más allá de la simple transacción comercial.

Conclusiones parciales

- La planificación estratégica se organiza en niveles jerárquicos (corporativo, de negocio y funcional). La estrategia de comunicación promocional de una sucursal se ubica en el nivel funcional, como parte integrante del Plan de Marketing anual, el cual debe estar alineado con los lineamientos de los niveles superiores.
- El Plan de Marketing, tal como lo describen Kotler et al. (2011), es la herramienta de gestión táctica que traduce las estrategias de negocio en programas de acción concretos. Su estructura incluye secciones dedicadas al análisis situacional, objetivos, segmentación, planes de acción (mix de marketing), presupuesto y control.
- La comunicación promocional es una variable táctica del mix de marketing (la "P" de Promoción). Su gestión efectiva requiere la integración de diversas herramientas (publicidad, RR.PP., venta personal, promoción de ventas, marketing digital) en un plan coherente.
- El impacto de las TICs ha reconfigurado el ecosistema turístico, obligando a las agencias a adoptar estrategias omnicanal y a gestionar activamente su reputación online. El marco normativo cubano y la Política de Comunicación del Grupo Havanatur S.A. centralizan la rectoría, pero habilitan un espectro de herramientas que una sucursal puede y debe utilizar en su Plan de Marketing.

- El análisis comparativo con grupos internacionales confirma que la tensión entre centralización y autonomía es común, y que la clave está en diseñar mecanismos flexibles que armonicen ambos niveles. Estos fundamentos teóricos condicionan la metodología que se propone en el siguiente capítulo.

Capítulo 2. Metodología para el diseño de la estrategia de comunicación promocional en una agencia de viajes receptiva cubana

En el presente capítulo se propone una metodología que contribuye al diseño de una estrategia de comunicación promocional para una agencia de viajes receptiva cubana. Esta metodología se concibe como una herramienta de carácter flexible y aplicable, que integra los fundamentos teóricos sistematizados en el Capítulo I y se estructura en fases lógicas que guían al investigador desde el diagnóstico inicial hasta la formulación de la estrategia y su validación.

La metodología parte del reconocimiento de las particularidades del contexto cubano y, específicamente, del marco normativo del Grupo Havanatur S.A. Se asume, por tanto, que la estrategia de comunicación promocional debe conciliar la homogeneidad de la marca con la necesaria flexibilidad para atender las particularidades de cada territorio y mercado. Esta metodología se estructura siguiendo explícitamente el proceso de un Plan de Marketing (Kotler et al., 2011), situando la estrategia de comunicación en su lugar correcto: como un plan de acción táctico.

2.1 Fundamentos de la metodología propuesta

La metodología propuesta se sustenta en los siguientes principios rectores:

1. **Enfoque sistémico y de niveles:** La comunicación promocional se concibe como un subsistema integrado dentro de la estrategia general de la organización. La metodología reconoce y respeta los niveles de la planificación estratégica (corporativo, negocio, funcional), asegurando que la propuesta para la sucursal se alinee con las directrices del Grupo Havanatur S.A.
2. **Adaptación al marco normativo:** Se reconoce la existencia de un marco corporativo centralizado (Política de Comunicación del Grupo Havanatur S.A.) que, lejos de ser una limitación absoluta, constituye un habilitador estratégico que legitima y norma las acciones comunicativas. La metodología orienta a operar dentro de este marco, identificando los espacios de autonomía.
3. **Centralidad del diagnóstico:** Toda estrategia efectiva parte de un conocimiento profundo de la realidad organizacional, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como de las percepciones de los actores involucrados.

4. **Orientación a resultados comerciales:** La comunicación promocional no es un fin en sí misma, sino un medio para contribuir al cumplimiento de los objetivos comerciales de la agencia. Los objetivos de comunicación deben derivarse de los objetivos comerciales.
5. **Enfoque participativo y de validación:** La metodología promueve la involucración de los trabajadores y directivos en el proceso de diseño y la validación por parte de especialistas, reconociendo que la estrategia será más efectiva si es apropiada por quienes la implementarán y cuenta con el respaldo técnico.

2.2 Estructura metodológica por fases

La metodología se organiza en cuatro fases que responden a un orden lógico de ejecución, desde la comprensión del contexto hasta la validación de la propuesta. Cada fase contiene pasos específicos, técnicas e instrumentos, y resultados esperados.

Fase I: Análisis de la situación (Diagnóstico)

Objetivo: Analizar el entorno interno y externo para diagnosticar la situación actual de la comunicación promocional de la agencia.

Pasos	Técnicas / Instrumentos	Resultados esperados
1.1. Caracterización de la entidad.	Revisión documental (misión, visión, estructura organizativa, planes estratégicos).	Perfil organizacional actualizado.
1.2. Análisis del marco normativo corporativo.	Revisión de los documentos internos que abordan las acciones de promoción, la política de comunicación y los antecedentes estratégicos.	Identificación de restricciones y espacios de autonomía.
1.3. Análisis del contexto externo.	Revisión documental, análisis de tendencias, datos estadísticos.	Caracterización del destino, perfil del turista, comportamiento de la demanda.

1.4. Análisis de la gestión comunicacional actual.	Observación no participativa, análisis de presencia digital, revisión de materiales.	Diagnóstico de herramientas utilizadas y su nivel de desarrollo.
1.5. Análisis de percepciones de actores clave.	Entrevistas semiestructuradas a directivos y especialistas, encuesta a trabajadores.	Percepciones sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
1.6. Identificación de brechas y áreas críticas.	Triangulación de fuentes, matriz DAFO de segundo nivel.	Factores críticos que inciden en la comunicación promocional.

Fase II: Formulación de la estrategia de comunicación

Objetivo: Definir los componentes estratégicos que guiarán la comunicación promocional, alineados con los objetivos de negocio.

Pasos	Técnicas / Instrumentos	Resultados esperados
2.1. Definición de la misión y visión de la comunicación.	Taller participativo con directivos y especialistas.	Declaraciones orientadoras para la estrategia.
2.2. Segmentación de públicos.	Análisis de públicos objetivo, matriz de segmentación.	Perfiles de públicos diferenciados.
2.3. Formulación de objetivos estratégicos y específicos.	Taller de planificación, método de árbol de problemas.	Objetivos alineados con el diagnóstico y las metas comerciales.
2.4. Definición de ejes temáticos y mensajes clave.	Análisis de identidad corporativa, coherencia con la política.	Mensajes unificados y coherentes con la marca.
2.5. Diseño del plan de acción (tácticas).	Matriz de acciones, asignación de responsables y plazos.	Plan de acción detallado y calendarizado.

2.6. Definición de recursos y presupuesto.	Estimación de necesidades humanas, materiales y financieras.	Presupuesto estimado para la implementación.
2.7. Elaboración del sistema de indicadores.	Definición de KPIs por objetivo.	Indicadores de proceso, resultado e impacto.

Fase III: Desarrollo del plan de acción táctico

Objetivo: Detallar las acciones concretas del mix de comunicación para alcanzar los objetivos estratégicos.

Pasos	Técnicas / Instrumentos	Resultados esperados
3.1. Diseño del mix de matriz de acciones. Plan de acción de comunicación (qué, cómo, quién, detallado cuándo, con qué responsables, plazos recursos) y recursos.	Análisis de brechas entre necesidades del territorio y marco normativo.	Listado de aspectos susceptibles de negociación.
3.2. Formulación de argumentos basados en la política corporativa.	Análisis documental, construcción de casos.	Argumentarios estructurados para la negociación.
3.3. Diseño de acciones de incidencia.	Matriz de incidencia (qué, cómo, cuándo, a quién).	Plan de incidencia con hitos y responsables.
3.4. Asignación de presupuesto estimado.	Indicadores de seguimiento y evaluación.	Métricas que demuestren el valor de la mayor autonomía.

Fase IV: Establecimiento del sistema de control y evaluación

Objetivo: Evaluar la pertinencia, viabilidad y calidad de la estrategia diseñada mediante el criterio de especialistas y, en su caso, ajustarla antes de su implementación.

Pasos	Técnicas / Instrumentos	Resultados esperados
4.1. Selección de especialistas.	Método de criterio de expertos, criterios de selección.	Listado de especialistas validadores.
4.2. Aplicación del cuestionario de validación.	Cuestionario estructurado con escalas de valoración y preguntas abiertas.	Valoraciones cuantitativas y cualitativas.
4.3. Procesamiento de resultados de desempeño (KPIs), impacto.	Análisis estadístico descriptivo, análisis de contenido.	Nivel de consenso y principales sugerencias.
4.4. Incorporación de ajustes.	Análisis de sugerencias, reformulación de componentes.	Estrategia ajustada y mejorada.
4.5. Elaboración de informe final.	Sistematización de la metodología aplicada y resultados.	Documento final de la estrategia validada.

2.3 Técnicas e instrumentos de investigación

A continuación, se describen las principales técnicas e instrumentos empleados en la metodología, con indicación de su aplicación en cada fase.

Técnica	Instrumento	Aplicación en fases	Descripción
Análisis documental.	Guía de revisión documental.	Fase I (pasos 1.1, 1.2, 1.3).	Revisión sistemática de documentos normativos, planes, informes y materiales de comunicación.
Observación no participativa.	Guía de observación.	Fase I (paso 1.4).	Registro estructurado de instalaciones,

			interacciones, presencia digital y acciones comunicativas visibles.
Entrevista semiestructurada.	Guía de entrevista.	Fase I (paso 1.5).	Diálogo con directivos y especialistas clave para profundizar en percepciones, experiencias y sugerencias.
Encuesta.	Cuestionario estructurado.	Fase I (paso 1.5).	Aplicación a trabajadores para obtener información cuantitativa sobre percepciones comunicacionales.
Triangulación de fuentes.	Matriz de triangulación.	Fase I (paso 1.6).	Contrastación de información proveniente de diferentes técnicas y fuentes para aumentar validez.
Matriz DAFO de segundo nivel.	Matriz de impacto cruzado.	Fase I (paso 1.6).	Jerarquización de variables relevantes para orientar la estrategia.
Taller participativo.	Guía de taller.	Fase II (pasos 2.1, 2.3).	Espacio de trabajo grupal para definición colaborativa de

			componentes estratégicos.
Método de criterio de especialistas.	Cuestionario de validación.	Fase IV (pasos 4.1, 4.2).	Evaluación de la pertinencia y viabilidad de la estrategia por expertos en comunicación y turismo.

2.4 Consideraciones metodológicas para la aplicación

La aplicación de esta metodología requiere considerar los siguientes aspectos:

1. Flexibilidad contextual: Las fases y pasos pueden adaptarse según las características específicas de la agencia, su tamaño, recursos disponibles y particularidades del territorio.
2. Participación activa: Se recomienda involucrar a los trabajadores y directivos en todas las fases, especialmente en el diagnóstico (Fase I) y el diseño (Fase II), para garantizar la apropiación de la estrategia.
3. Sostenibilidad: La metodología está diseñada para ser aplicada con recursos limitados, priorizando técnicas de bajo costo como el análisis documental, la observación y las entrevistas.
4. Ética en la investigación: Se debe garantizar el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de las respuestas y el uso responsable de la información obtenida.
5. Articulación con la planificación comercial: La metodología debe aplicarse en estrecha coordinación con el área comercial, asegurando que la estrategia de comunicación responda a los objetivos de negocio de la agencia.

Conclusiones parciales

La metodología propuesta constituye una herramienta de apoyo para el diseño de estrategias de comunicación promocional en agencias de viajes receptoras cubanas. Su valor radica en que:

- Integra los fundamentos teóricos y metodológicos sistematizados en el Capítulo I.
- Reconoce y opera dentro del marco normativo del Grupo Havanatur S.A., identificando espacios de autonomía.
- Se estructura en fases lógicas y progresivas que guían al investigador desde el diagnóstico hasta la validación.
- Incluye un componente innovador de plan de incidencia para contextos con centralización normativa.
- Utiliza técnicas e instrumentos accesibles y de bajo costo, adecuados al contexto cubano.

En el Capítulo III se aplicará esta metodología a la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero, demostrando su utilidad práctica y su contribución al cumplimiento de los objetivos comerciales de la entidad.

Capítulo III. Aplicación de la metodología y diseño de la estrategia de comunicación promocional para Havanatur Tour & Travel Varadero

En el presente capítulo se aplica la metodología propuesta en el Capítulo II para el diseño de la estrategia de comunicación promocional de la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero. Se desarrollan, en consecuencia, las cuatro fases metodológicas: análisis de la situación, formulación de la estrategia, desarrollo del plan de acción táctico y establecimiento del sistema de control y evaluación.

3.1 Aplicación de la Fase I: Análisis de la situación (Diagnóstico)

Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno considera las fuerzas externas que afectan el desempeño de la agencia, sobre las cuales tiene poco o ningún control.

- **Entorno político-legal:** La Ley de Comunicación Social (Ley 162 de 2023) exige la gestión estratégica de la comunicación en entidades estatales, legitimando la elaboración de planes propios. El MINTUR impulsa la transformación digital del destino. La Política de Comunicación del Grupo Havanatur S.A. centraliza la rectoría, pero permite la adaptación territorial dentro de sus procedimientos.
- **Entorno económico:** La economía cubana enfrenta limitaciones de divisas, lo que restringe la inversión en tecnologías y campañas publicitarias de pago. Sin embargo, el turismo es una prioridad nacional, lo que asegura cierto nivel de apoyo e inversión en infraestructura. La evolución de los mercados emisores (Canadá, Rusia, etc.) es variable y depende de las condiciones económicas globales y de las relaciones bilaterales.
- **Entorno sociocultural:** Varadero concentra aproximadamente el 40% de la capacidad hotelera del país y recibe anualmente más de un millón de visitantes internacionales (ONEI, 2025). El perfil del turista ha evolucionado, demandando productos que combinen el descanso playero con visitas culturales y experiencias de naturaleza. Existe una alta penetración del uso de redes sociales (Facebook, Instagram) entre los turistas internacionales y nacionales.
- **Entorno tecnológico:** Desarrollo creciente de las TICs en Cuba, con mayor acceso a Internet y uso de redes sociales. Sin embargo, persisten limitaciones en la conectividad

y el acceso a ciertas plataformas y herramientas digitales de pago. La competencia (agencias internacionales online) tiene ventajas tecnológicas significativas.

Análisis del microentorno

- **Competidores:** La agencia opera en un entorno de alta competencia. Competidores directos incluyen otras agencias receptoras del sistema MINTUR (Cubatur, Cubanacan, Ecotur, San Cristóbal) y, de manera más amplia, los touroperadores internacionales y las OTAs ([Booking.com](https://www.booking.com), Expedia) que comercializan servicios por cuenta propia. La competencia se basa en precio, servicios añadidos y, cada vez más, en reputación online y capacidad de respuesta digital.
- **Proveedores:** Incluyen hoteles, empresas de transportes (autos, ómnibus), marinas, restaurantes y entidades de excursiones. La relación con ellos es estratégica para ofrecer paquetes competitivos. Sin embargo, la centralización de ciertos contratos a nivel de Casa Matriz puede limitar la agilidad de la sucursal.
- **Clientes:** Turistas internacionales (principalmente canadienses, rusos, argentinos, franceses, españoles) y turismo nacional. El turista moderno es un “prosumidor” que investiga online, compara precios, lee opiniones en TripAdvisor y comparte sus experiencias en redes sociales. Su proceso de compra es omnicanal.
- **Intermediarios:** La agencia puede trabajar con touroperadores internacionales que son emisores de turistas. La relación con estos es crucial para mantener un flujo constante de clientes.

Análisis interno

- **Caracterización de la entidad:** La Sucursal Havanatur Varadero, constituida en 1995, es la primera dependencia de Havanatur en el interior del país. Su misión es garantizar la asistencia a los turistas que arriban a la provincia, actuar como receptor de las agencias del Grupo en el exterior y vender boletos aéreos y servicios turísticos (excursiones, renta de autos, etc.). La agencia opera en el principal polo turístico de sol y playa de Cuba.
- **Misión de la Sucursal:** Garantizar la asistencia a los turistas que arriban a la provincia, actuar como receptor de las agencias del Grupo en el exterior y vender boletos aéreos

y servicios turísticos (excursiones, renta de autos, etc.), con los más altos estándares de calidad y satisfacción del cliente¹.

Objetivos estratégicos de la Sucursal (derivados del plan anual 2026):

1. Incrementar la captación de turistas hacia Varadero.
 2. Mejorar los indicadores de satisfacción de los clientes.
 3. Aumentar la eficiencia en la gestión de los servicios receptivos.
 4. Fortalecer la imagen de la marca Havanatur en el territorio.
- **Estructura organizativa y recursos humanos:** La sucursal cuenta con un equipo de trabajo comprometido, pero con una plantilla reducida (ver Tabla 3.1), donde no existe un rol de especialista en comunicación. Los vendedores asumen múltiples funciones y tienen limitada formación en comunicación promocional digital.

Tabla 3.1. Cantidad de trabajadores por áreas de la Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero

Sucursal Havanatur T & T Varadero	Total Trabajadores
Dirección	2
Grupo de Economía	2
Grupo de RR.HH. y Control Interno	4
Grupo de Comercial y Ventas	8
Grupo de Coordinación de Operaciones	18
Brigada de Ventas en Plaza y Boletería Aérea	9
Brigada de Supervisión y Ventas	9
Adiestrado	2
Total de trabajadores	49

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las herramientas comunicativas utilizadas

A partir de la observación no participativa y las entrevistas, se identificó que la sucursal utiliza las siguientes herramientas comunicativas, con distinto nivel de desarrollo:

¹ Misión y Visión del Grupo Havanatur S.A. en el Anexo 1.

Herramienta	Nivel de uso	Principales características
Venta personal	Alto	Principal herramienta de comunicación. Se destaca la cortesía, el trato amable y la disposición de los vendedores. Sin embargo, la plantilla es insuficiente en temporada alta (solo nueve promotores de ventas) y la formación en técnicas de comunicación promocional es limitada.
Publicidad estática	Medio	Se utilizan catálogos, afiches y posters dentro de la agencia. No se cuenta con materiales para distribución externa (plegables, folletos) ni con medios audiovisuales para mostrar videos promocionales en la sala de espera de los puntos de ventas.
Redes sociales	Bajo	Se mantiene una página en Facebook, con publicaciones esporádicas y sin una estrategia definida. No se utiliza Instagram. El contenido es mayoritariamente institucional, con poca interacción con los usuarios.

Relaciones Públicas	Medio	No se mantiene comunicación sistemática con la prensa de la provincia, ni con la comunidad.
Promoción de ventas	Muy bajo	No se realizan ofertas especiales, ni descuentos. Las acciones promocionales dependen exclusivamente de autorización de la Casa Matriz.
Información al visitante	Bajo	Se carece de un mural informativo actualizado sobre ofertas, destinos y eventos territoriales. La información se transmite exclusivamente de forma verbal.
Marketing directo	Nulo	No se utiliza correo electrónico, WhatsApp Business, ni otras herramientas de marketing directo. No existe una base de datos de clientes para acciones personalizadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de observación y entrevistas.

Análisis de percepciones de actores clave

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 6 especialistas de la sucursal (Ver Anexo 2) y una encuesta a los trabajadores (Ver Anexo 3). Los principales hallazgos fueron:

- **Sobre la planificación:** Existe consenso en que la comunicación no se planifica de manera coherente, sino que sucede de forma espontánea y poco estructurada. No existe una estrategia definida.
- **Sobre la segmentación:** Hay consenso unánime en la necesidad de identificar el público objetivo. Un especialista señaló: *“No podemos comunicarnos igual con un turista canadiense que con uno alemán”*.
- **Sobre los canales digitales:** El 66.7% de los entrevistados manifestó desconocimiento técnico sobre herramientas de promoción pagada en redes sociales, evidenciando una brecha de capacitación. Facebook es visto como “imprescindible” e Instagram como “cada vez más importante”.
- **Sobre la imagen:** Existe consenso absoluto sobre la necesidad de mantener una identidad visual coherente y un discurso uniforme, alineado con la marca Havanatur.

Análisis de la presencia digital y gestión de redes sociales

El análisis de la presencia digital arrojó los siguientes resultados:

- Facebook: La página de la agencia tiene 1,247 seguidores (dato a marzo de 2026). Las publicaciones son irregulares (una o dos por semana) y se concentran en contenido institucional (aniversarios, saludos, información general). No se registra interacción con los usuarios en los comentarios. No se utilizan herramientas de promoción pagada (boost).
- Instagram: La agencia no tiene cuenta en Instagram, lo que limita su alcance a segmentos más jóvenes y a un público visualmente orientado.
- Plataformas de opinión: En TripAdvisor, la agencia tiene 23 opiniones (promedio 4.5/5), pero no se gestiona activamente la reputación online. No se responden las opiniones de los usuarios.
- Sitio web: El sitio web institucional contiene información básica de contacto y servicios, pero no se actualiza con frecuencia ni incluye contenido promocional dinámico.

Análisis del contexto externo y tendencias del marketing turístico. Comportamiento del turista en Varadero

Variable	Características observadas
----------	----------------------------

Mercados emisores	Principalmente Canadá (60%), seguido de Rusia, Alemania, Francia, España) y Latinoamérica (Argentina, México).
Motivación principal	Sol y playa (70%), aunque crece la demanda de experiencias complementarias (culturales, naturaleza, gastronomía).
Canales de información	Internet (80% consulta antes de viajar), redes sociales, recomendaciones de amigos y agentes de viajes.
Comportamiento de compra	El 60% contrata paquetes turísticos antes de viajar (turoperadores). El 40% realiza compras complementarias en destino.
Uso de redes sociales	Alta penetración de Facebook e Instagram; los turistas buscan información, comparten experiencias y valoran la interacción con las marcas.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y fuentes secundarias.

Oportunidades y limitaciones del entorno tecnológico y normativo

Oportunidades:

- Desarrollo creciente de las TICs en Cuba, con mayor acceso a Internet y uso de redes sociales.
- Política de comunicación del Grupo Havanatur que legitima un amplio espectro de herramientas comunicativas.
- Ley de Comunicación Social (2023) que exige la gestión estratégica de la comunicación en entidades estatales.

Limitaciones:

- Centralización de decisiones y presupuestos en la Casa Matriz.
- Limitada disponibilidad de divisas para inversión en comunicación.

- Restricciones de acceso a ciertas plataformas y herramientas digitales.

Análisis DAFO de segundo nivel

A partir de la triangulación de las diferentes fuentes de información, se procedió a la elaboración de la matriz DAFO de segundo nivel, que permite jerarquizar las variables y orientar la estrategia.

Determinación de variables relevantes

Fortalezas (F):

- **F1:** Trabajo en equipo y buen clima laboral.
- **F2:** Trato al cliente de calidad (cortesía, hospitalidad, vocación de servicio).
- **F3:** Identidad visual propia (slogan, logotipo, uniformes).
- **F4:** Reconocimiento de la marca Havanatur en el territorio.
- **F5:** Confiabilidad y comprometimiento de los trabajadores.
- **F6:** Dominio de lo legislado en materia de comunicación por parte de los directivos.
- **F7:** Existencia de controles aleatorios a las publicaciones en redes sociales.
- **F8:** Mecanismos de retroalimentación eficaces.

Debilidades (D):

- **D1:** Promoción deficiente (limitada a publicidad estática dentro de la agencia).
- **D2:** Ausencia de un Plan de Comunicación anual.
- **D3:** Presupuesto centralizado sin participación de la Sucursal en su asignación.
- **D4:** Inexistencia de un rol de especialista en comunicación en la plantilla.
- **D5:** Poca disponibilidad de materiales de promoción.
- **D6:** Limitadas aptitudes en comunicación promocional (falta de capacitación).
- **D7:** Comunicación deficiente con públicos externos (prensa, comunidad).

Oportunidades (O):

- **O1:** Desarrollo de las TICs y mayor acceso a redes sociales.
- **O2:** Política de Comunicación del Grupo Havanatur que legitima un amplio espectro de acciones.
- **O3:** Ley de Comunicación Social que exige la formalización de estrategias propias.

Amenazas (A):

- **A1:** Competencia con agencias que cuentan con equipos multidisciplinarios y mayor inversión en comunicación.
- **A2:** Centralización rígida de la Casa Matriz, que limita la agilidad local.
- **A3:** Falta de presupuesto propio para acciones de comunicación.
- **A4:** Percepción de la política corporativa como una "camisa de fuerza" en lugar de un marco de oportunidades.
- **A5:** Limitada disponibilidad de divisas para inversión en comunicación.
- **A6:** Exigencia de autorización centralizada para ofertas promocionales.
- **A7:** Falta de autorización para realizar ofertas especiales.

Matriz de impacto cruzado y jerarquización de variables

Se procedió a evaluar la intensidad de las relaciones entre las variables mediante la matriz de segundo nivel (Ver Anexo 4), asignando los siguientes valores:

- Intensa relación: 3
- Cierta relación: 2
- Mínima relación: 1
- No observable: 0

Los resultados obtenidos fueron:

Categoría	Total	Valor promedio	Variables relevantes
Fortalezas	126	15.75	F2 (Trato al cliente), F3 (Identidad visual), F4 (Reconocimiento de marca), F5 (Confiabilidad)
Debilidades	100	14.28	D1 (Promoción deficiente), D2 (Ausencia de plan), D3 (Presupuesto centralizado), D5 (Inexistencia de especialista), D7 (Limitadas aptitudes)

Oportunidades	69	23.00	O1 (Desarrollo TICs), O3 (Política de Comunicación)
Amenazas	157	19.62	A1 (Competencia), A2 (Centralización rígida), A3 (Falta de presupuesto propio)

Fuente: Elaboración propia (Ver Anexo 4 para matriz completa).

Identificación de ejes estratégicos

La mayor concentración de impactos en el cuadrante Fortalezas-Amenazas indica que la estrategia a seguir debe ser de carácter defensivo, aprovechando las fortalezas internas (trato al cliente, identidad visual, compromiso laboral) para mitigar las amenazas externas (competencia, centralización rígida, falta de presupuesto). Se identifican tres ejes estratégicos que orientarán la propuesta:

1. **Eje 1: Fortalecimiento de la comunicación interna.** Aprovechar la fortaleza del trabajo en equipo y el compromiso de los trabajadores para construir una cultura comunicacional interna sólida, que convierta a cada trabajador en embajador de la marca.
2. **Eje 2: Diversificación de herramientas comunicativas.** Aprovechar las oportunidades que brinda el desarrollo de las TICs y la propia política corporativa para ampliar el espectro de herramientas utilizadas, priorizando aquellas de bajo costo y alto impacto (redes sociales, relaciones públicas, información al visitante).
3. **Eje 3: Gestión de la autonomía operativa.** Mitigar las amenazas derivadas de la centralización rígida mediante la formulación de propuestas estructuradas que demuestren la viabilidad y los beneficios de una mayor autonomía local en la gestión comunicativa.

3.2 Aplicación de la Fase II: Formulación de la estrategia de comunicación

Definición de objetivos de comunicación (SMART)

Alineados con los objetivos comerciales de la sucursal y los ejes estratégicos, se definen los siguientes objetivos de comunicación:

Objetivo Estratégico de Comunicación 1 (Corto Plazo - 6 meses): Establecer las bases de una gestión comunicacional profesional en la sucursal.

Objetivos específicos:

1.1. Elaborar y presentar a la Casa Matriz el primer Plan de Comunicación anual de la sucursal, alineado con la política corporativa. (Indicador: Plan aprobado y presentado).

1.2. Designar formalmente un “Responsable de Comunicación” dentro de la plantilla actual, definiendo sus funciones. (Indicador: Acta de Consejo de Dirección).

1.3. Capacitar al 100% del personal en los fundamentos de la política de comunicación y en el uso básico de herramientas digitales. (Indicador: Nómina de capacitados).

Objetivo Estratégico de Comunicación 2 (Mediano Plazo - 1 año): Diversificar las herramientas comunicativas utilizadas.

Objetivos específicos:

2.1. Implementar una campaña promocional integrada para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. (Indicador: Incremento del 15% en reservas del producto).

2.2. Establecer un programa de relaciones públicas con medios de comunicación provinciales, generando al menos 2 apariciones en prensa, radio o TV por trimestre. (Indicador: Número de apariciones en medios).

2.3. Desarrollar un programa de fidelización básico para clientes recurrentes, creando una base de datos con al menos 100 contactos en el primer año. (Indicador: Número de clientes en base de datos).

2.4. Crear y mantener activa una cuenta oficial de Instagram para la sucursal. (Indicador: cuenta creada y con actividad semanal).

Objetivo Estratégico de Comunicación 3 (Largo Plazo - 2 años): Incrementar la autonomía operativa de la sucursal en materia de comunicación.

Objetivos específicos:

3.1. Negociar con la Casa Matriz la asignación de un presupuesto anual flexible para acciones de comunicación local. (Indicador: Presupuesto aprobado).

3.2. Incorporar un especialista en comunicación y marketing a la plantilla o formalizar un contrato de servicios profesionales externos. (Indicador: Especialista contratado).

3.3. Implementar un sistema de inteligencia de mercado para monitorear la competencia y la percepción de la marca en redes sociales, generando informes trimestrales. (Indicador: Informes trimestrales presentados).

Segmentación de públicos objetivo y definición de mensajes clave

- **Turistas (clientes reales y potenciales):** Segmentados por idioma (inglés, francés, alemán, ruso, español), tipo de viaje (sol y playa, cultural, naturaleza, familiar) y origen (Canadá, Europa, Latinoamérica, nacional). *Mensaje clave: “Vive la experiencia Varadero con los que mejor conocen Cuba. Desde Havanatur Varadero, tu puerta de entrada al mejor destino de sol y playa”.*
- **Comunidad y prensa de Matanzas:** Público clave para la construcción de reputación y para el turismo nacional, anteriormente descuidado. *Mensaje clave: “Havanatur Varadero, conectando al mundo con la Atenas de Cuba. Conoce nuestra historia y compromiso con Matanzas”.*
- **Público interno:** Trabajadores de la sucursal, como primer embajador de la marca. *Mensaje clave: “Somos el equipo Havanatur Varadero. Nuestra profesionalidad y calidez son la mejor garantía para nuestros clientes”.*
- **Público Especializado:** Turoperadores y agencias asociadas. *Mensaje clave: “Havanatur Varadero: su socio confiable en el principal destino de sol y playa de Cuba. Eficiencia, calidad y conocimiento territorial”.*

3.3 Aplicación de la Fase III: Desarrollo del plan de acción táctico

Plan de acciones tácticas inmediatas

A continuación, se detallan las acciones tácticas a implementar en el primer año, alineadas con los objetivos estratégicos de comunicación.

No.	Acción (Herramienta)	Responsable	Período	Público Objetivo	Indicador de éxito
1	Elaborar el primer Plan de Comunicación Anual de la Sucursal.	Director (con asesoría de un consultor)	Jun-Jul 2026	Interno / Casa Matriz	Plan aprobado y presentado a la Casa Matriz.
2	Designar formalmente a un "Responsable de	Director	Jul 2026	Interno	Acta de Consejo de

	Comunicación" (con funciones específicas, aunque sea compartida) y gestionar su capacitación.				Dirección designando el rol.
3	Crear y mantener un mural informativo físico/digital en la agencia con ofertas, destinos y eventos territoriales. (Información al Visitante)	Responsable de Comunicación	Jul 2025 (y permanente)	Turistas / Comunidad	Mural actualizado semanalmente.
4	Desarrollar una campaña en Instagram (@HavanaturVaradero) con contenido visual atractivo (fotos, reels) de excursiones, testimonios de clientes y "detrás de escena" de la agencia.	Responsable de Comunicación / Comerciales	A partir de Ago 2026	Turistas (potenciales)	Aumento de seguidores en un 20% y de interacciones en un 30% en 6 meses.
5	Establecer una base de datos de contactos de medios de prensa provincial (radio, TV, periódico) y enviar notas de prensa sobre novedades de la agencia (nuevos productos, aniversario). (Relaciones Públicas/Prensa)	Director / Responsable de Comunicación	A partir de Jul 2026	Comunidad / Prensa	Número de apariciones en medios por trimestre.
6	Realizar un taller interno para capacitar a todos los trabajadores sobre la Política de Comunicación y las nuevas acciones. (Comunicación Interna)	Responsable de Comunicación	Jul 2026	Público Interno	100% de los trabajadores capacitados.
7	Realizar un estudio de inteligencia de mercado: Monitorear mensualmente	Responsable de	A partir de Ago 2026 (informe mensual)	Dirección / Comerciales	Informe mensual con análisis de la

	las redes sociales de los competidores (Cubanacan, Ecotur, Cubatur, San Cristóbal, otras), plataformas de opinión (TripAdvisor, Google Maps) y tendencias de viaje en los mercados emisores (Canadá, Europa).	Comunicación / Comerciales			competencia, tendencias y reputación online, utilizado en reuniones de planificación comercial
8	Diseñar un programa de fidelización básico: Crear una base de datos de clientes recurrentes (con su consentimiento) y enviar saludos personalizados, ofertas exclusivas por cumpleaños/aniversario, y boletines informativos trimestrales con novedades. (Marketing Directo).	Responsable de Comunicación / Vendedores	A partir de Sep 2026	Turistas repitentes	Número de clientes registrados en la base de datos (meta: 100 en el primer año). Tasa de respuesta a ofertas personalizadas (meta: 10%).
9	Implementar una campaña promocional de temporada baja: Diseñar un paquete “ <i>Varadero para ti</i> ” con descuentos y extras (traslado gratuito, bienvenida) para los meses de menor ocupación (septiembre-octubre). Utilizar publicidad en redes sociales (boost), mailing a clientes repitente y material impreso en el punto de venta.	Responsable de Comunicación / Comerciales	Ago-Sep 2026	Turistas potenciales y repitentes	Incremento del 15% en las reservas en temporada baja respecto al año anterior.

3.4 Aplicación de la Fase IV: Establecimiento del sistema de control y evaluación.

Validación de la propuesta mediante criterio de especialistas

Definición de KPIs

Se establecen los siguientes Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):

- **Gestión de redes sociales:** Aumento de seguidores (10% trimestral), alcance, tasa de interacción (me gusta, comentarios, compartidos), tiempo medio de respuesta a consultas (< 2 horas en horario laboral).
- **Relaciones Públicas:** Número de apariciones en medios (con valoración positiva/neutra), número de notas de prensa enviadas vs. publicadas.
- **Fidelización:** Número de clientes en base de datos, tasa de apertura de correos electrónicos (> 20%), tasa de conversión de ofertas personalizadas (> 5%).
- **Reputación online:** Tiempo medio de respuesta a opiniones en TripAdvisor/Google Maps (< 24 horas), evolución del puntaje promedio (meta: mantener > 4.5).
- **Eficacia comercial:** Incremento de reservas en temporada baja (meta: 15%), número de nuevos clientes captados por acción.
- **Gestión interna:** Cumplimiento del calendario de acciones planificado (> 90%), nivel de satisfacción del personal con la comunicación interna (encuesta anual, meta: > 70% de satisfechos).

Herramientas y periodicidad de la medición

Se establecen los siguientes Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):

- **Informes trimestrales:** El Responsable de Comunicación elaborará un informe de gestión que incluirá el cumplimiento de las acciones planificadas, el análisis de los KPIs, el resumen del informe de inteligencia de mercado y las lecciones aprendidas.
- **Revisión anual:** Se realizará una revisión anual del Plan de Comunicación para ajustar objetivos y acciones en función de los resultados obtenidos y la evolución del entorno.

La Fase IV de la metodología tiene como propósito evaluar la pertinencia, viabilidad y calidad de la estrategia de comunicación promocional diseñada, mediante la aplicación del método de criterio de especialistas (ver Anexo 1).

Aplicación del cuestionario de validación

Se diseñó un cuestionario estructurado (escala Likert de 1 a 5) que evaluaba los componentes estratégicos (misión, visión, objetivos, tácticas, indicadores, plan de incidencia) y la metodología aplicada.

Tabla 3.1 Valoración de componentes estratégicos por especialistas

Componente evaluado	Media	Desviación estándar	Nivel de consenso
Misión de comunicación	4.71	0.49	Alto
Visión de comunicación	4.57	0.53	Alto
Segmentación de públicos	4.86	0.38	Muy alto
Objetivos estratégicos	4.71	0.49	Alto
Objetivos específicos	4.57	0.53	Alto
Ejes temáticos	4.43	0.53	Alto
Mensajes clave	4.57	0.53	Alto
Plan de acciones tácticas	4.71	0.49	Alto
Sistema de indicadores	4.57	0.79	Alto
Plan de incidencia	4.86	0.38	Muy alto
Promedio general	4.66	0.52	Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.

Los resultados reflejan una valoración global muy positiva de la estrategia, con una media general de 4,66 sobre 5, lo que indica un elevado nivel de aceptación por parte de los especialistas. Los componentes mejor valorados fueron la segmentación de públicos (4,86) y el plan de incidencia estratégica (4,86), lo que evidencia que los expertos reconocen tanto la adecuada identificación de los públicos objetivo como la pertinencia del enfoque de negociación con la Casa Matriz. La desviación estándar general de 0,52 indica un nivel de consenso alto entre los especialistas.

En cuanto a la valoración de la metodología aplicada, el 100% de los especialistas consideró que el enfoque de cuatro fases resulta pertinente para el contexto de las agencias de viajes cubanas, destacando la flexibilidad del procedimiento y la integración de técnicas cualitativas y cuantitativas. Asimismo, todos coincidieron en que la metodología es aplicable en otras sucursales del Grupo Havanatur y en entidades similares del sistema turístico cubano.

Aportes y sugerencias de mejora

El análisis de contenido de las preguntas abiertas permitió identificar las siguientes sugerencias y observaciones por parte de los especialistas:

1. Fortalecer la capacitación del personal: dos especialistas señalaron que la implementación de la estrategia requerirá un plan de formación que garantice que todos los trabajadores comprendan sus roles y responsabilidades comunicativas. Se sugirió diseñar un programa de capacitación escalonado que aborde tanto los fundamentos de la política de comunicación como el uso práctico de las herramientas digitales.
2. Precisar los tiempos de ejecución: un especialista del área comercial recomendó ajustar los plazos de algunas acciones tácticas, considerando los ciclos de planificación de la Casa Matriz (presentación de planes en diciembre, aprobación en enero) y los períodos de alta temporada turística (noviembre-marzo), para evitar solapamientos y garantizar la disponibilidad de recursos.
3. Incorporar indicadores de reputación online: se sugirió ampliar el sistema de indicadores para incluir métricas específicas de gestión de la reputación en plataformas como TripAdvisor y Google Maps, tales como el tiempo medio de respuesta a opiniones, la evolución del puntaje promedio y el análisis de sentimiento de los comentarios.
4. Desarrollar materiales de apoyo: dos especialistas propusieron elaborar un manual de procedimientos para la gestión comunicativa de la sucursal, que recoja los protocolos de actuación en redes sociales, la gestión de crisis comunicativas y los formatos estandarizados para la elaboración de notas de prensa y materiales promocionales.
5. Reforzar la comunicación interna previa: un especialista subrayó la necesidad de fortalecer la comunicación interna antes de implementar acciones externas, garantizando que el personal esté plenamente alineado con la estrategia y se sienta parte activa del proceso.

6. Incluir un glosario de términos: un especialista académico recomendó incorporar un glosario que facilite la comprensión de los conceptos clave de comunicación y marketing digital por parte de los trabajadores, especialmente aquellos no especializados en la materia.
7. Definir una matriz de responsabilidades: se sugirió elaborar una matriz que precise los roles de cada actor (Director, Responsable de Comunicación, vendedores, personal de operaciones) en la implementación de la estrategia, para evitar duplicidades y vacíos de gestión.

Incorporación de ajustes y versión final de la estrategia

A partir de los aportes y sugerencias de los especialistas, se introdujeron los siguientes ajustes en la estrategia de comunicación promocional:

Sugerencia del especialista	Ajuste incorporado
Fortalecer la capacitación del personal	Se añadió una acción específica en el plan táctico: “Diseñar e implementar un programa de capacitación escalonado en comunicación promocional para todos los trabajadores, con módulos sobre política de comunicación, herramientas digitales y gestión de reputación online”.
Precisar los tiempos de ejecución	Se ajustó la calendarización de las acciones tácticas, distribuyéndolas en dos semestres y vinculándolas con los ciclos de planificación de la Casa Matriz (presentación del plan anual en diciembre, ejecución a partir de enero).
Incorporar indicadores de reputación online	Se amplió el sistema de indicadores para incluir: tiempo medio de respuesta a opiniones en plataformas (meta: <24 horas), evolución del puntaje promedio en TripAdvisor (meta: mantener >4.5), número

	de opiniones gestionadas activamente y análisis de sentimiento trimestral.
Desarrollar materiales de apoyo	Se incluyó en el plan de incidencia la elaboración de un “Manual de Procedimientos de Comunicación para la Sucursal Varadero”, a ser presentado a la Casa Matriz como parte de las propuestas de estandarización de buenas prácticas.
Reforzar la comunicación interna previa	Se incorporó como acción previa a la implementación externa un taller de alineamiento comunicacional con todo el personal, para garantizar la apropiación de la estrategia y la coherencia de los mensajes.
Incluir un glosario de términos	Se añadió un anexo con glosario de términos técnicos de comunicación y marketing digital, para facilitar la comprensión y apropiación por parte de los trabajadores.
Definir una matriz de responsabilidades	Se elaboró una matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado) que especifica los roles de cada actor en la ejecución de las acciones tácticas.

Elaboración del informe final

La aplicación de la metodología propuesta permitió constatar que la Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero.

La versión final de la estrategia de comunicación promocional, ajustada a partir de los resultados de la validación, quedó estructurada en los siguientes documentos:

1. Documento de estrategia: contiene la misión, visión, públicos, objetivos estratégicos y específicos, ejes temáticos, mensajes clave, plan de acciones tácticas (con

responsables, plazos y recursos) y sistema de indicadores de proceso, resultado e impacto.

2. Plan de incidencia estratégica: detalla las cinco acciones de negociación con la Casa Matriz, cada una con su argumentario basado en la política corporativa, responsables, plazos y métricas de éxito.
3. Manual de procedimientos de comunicación: recoge los protocolos de actuación para la gestión comunicativa de la sucursal, incluyendo el uso de redes sociales (calendario editorial, tono de comunicación, gestión de crisis), la gestión de opiniones online en TripAdvisor y Google Maps, y los formatos estandarizados para notas de prensa y materiales promocionales.
4. Plan de capacitación: programa formativo escalonado para los trabajadores, con contenidos, metodologías, cronograma de ejecución y evaluación de aprendizaje.
5. Matriz de responsabilidades RACI: especifica los roles de Director, Responsable de Comunicación, vendedores, personal de operaciones y Casa Matriz en la implementación de cada acción.
6. Glosario de términos: compendio de definiciones de conceptos clave de comunicación y marketing digital para facilitar la apropiación por parte de todos los trabajadores.

Estos documentos fueron sistematizados en un informe final que será presentado a la Dirección de la Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero y, posteriormente, a la Dirección de Mercadotecnia del Grupo Havanatur S.A., como parte del proceso de gestión de la propuesta.

Conclusiones parciales

- La aplicación de la metodología permitió constatar que la Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero posee fortalezas significativas (trato al cliente, identidad visual, reconocimiento de marca) que no han sido suficientemente aprovechadas debido a debilidades estructurales (ausencia de plan, falta de especialista, centralización).
- El diagnóstico DAFO cruzado orientó el diseño de una estrategia de carácter defensivo, estructurada en tres ejes: fortalecimiento de la comunicación interna, diversificación de herramientas y gestión de la autonomía operativa.

- La estrategia diseñada integra componentes clave: objetivos SMART, segmentación de públicos, mensajes clave, un plan de acciones tácticas detallado, un sistema de indicadores y un innovador plan de incidencia para negociar con la Casa Matriz.
- La validación por especialistas confirmó el elevado nivel de pertinencia y viabilidad de la propuesta (media 4.66/5). Los ajustes sugeridos enriquecieron la estrategia, añadiendo elementos como un programa de capacitación escalonada y un manual de procedimientos.
- Se concluye que la estrategia resultante se encuentra en condiciones óptimas para ser presentada a las instancias correspondientes e implementada en la Sucursal, con altas probabilidades de contribuir a la mejora de su gestión comunicativa y al logro de sus metas comerciales.

CONCLUSIONES

Del análisis realizado se derivan las siguientes conclusiones:

1. La fundamentación teórica permitió constatar que la planificación estratégica opera en niveles (corporativo, negocio, funcional). La estrategia de comunicación promocional de una sucursal se ubica en el nivel táctico-funcional, específicamente como un componente central del Plan de Marketing anual, el cual debe estar alineado con las directrices de los niveles superiores (Política de Comunicación del Grupo Havanatur S.A.). La metodología propuesta en el Capítulo II se diseñó respetando esta jerarquía.
2. La existencia de una política de comunicación no garantiza su aplicación efectiva. Se confirma la hipótesis de que la principal limitación de la Sucursal no es la ausencia de un marco normativo, sino la existencia de una brecha de implementación respecto a la política del Grupo Havanatur S.A., evidenciada en la falta de un Plan de Marketing propio que traduzca las directrices en acciones tácticas adaptadas al territorio.
3. El diagnóstico DAFO cruzado reveló que la mayor concentración de impactos se ubica en el cuadrante Fortalezas-Amenazas, lo que orientó el diseño de una estrategia de carácter defensivo. Las principales debilidades identificadas (ausencia de plan, falta de especialista, centralización presupuestaria) explican la brecha de implementación y limitan el aprovechamiento de las fortalezas existentes (trato al cliente, identidad visual, compromiso laboral).
4. La estrategia de comunicación promocional diseñada integra de manera coherente los componentes de un plan táctico: objetivos SMART alineados con las metas comerciales, segmentación de públicos, mensajes clave, un plan de acciones detallado con responsables y plazos, un sistema de indicadores (KPIs) y un plan de incidencia. Esta estructura, derivada de la metodología propuesta, garantiza su operatividad y facilita su control y evaluación.
5. La validación por especialistas (media general de 4.66/5) confirmó la pertinencia, coherencia y viabilidad de la estrategia diseñada, así como la aplicabilidad de la metodología de cuatro fases en el contexto de las agencias de viajes receptoras en Cuba. Los ajustes incorporados a partir de sus sugerencias enriquecieron la propuesta,

añadiendo elementos clave como un programa de capacitación escalonada y un manual de procedimientos.

RECOMENDACIONES

1. **A la Dirección de la Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero:** Presentar formalmente esta propuesta de estrategia (incluyendo el plan de acciones tácticas y el plan de incidencia) a la Dirección de Mercadotecnia del Grupo Havanatur (Casa Matriz), utilizando el diagnóstico y los argumentos basados en la política corporativa como herramientas de negociación para iniciar un diálogo constructivo sobre la optimización de la gestión comunicativa y la ampliación de la autonomía operativa.
2. **A la Dirección de Mercadotecnia del Grupo Havanatur (Casa Matriz):** Evaluar la propuesta, reconociendo el valor de contar con un Plan de Marketing funcional desde una sucursal que se alinea con la política corporativa y propone soluciones concretas. Considerar la viabilidad de implementar un proyecto piloto en la Sucursal Varadero que explore modelos de mayor autonomía en comunicación y gestión de presupuesto local, con el objetivo de replicar las buenas prácticas en otras sucursales del país.
3. **A la comunidad académica y a futuros investigadores:** Se recomienda profundizar en el estudio de la implementación de sistemas de control de gestión (cuadros de mando) para la comunicación promocional en entidades turísticas cubanas, así como en la investigación de la aplicabilidad de tecnologías de automatización de marketing (*Marketing Automation*) y el análisis de sentimiento en redes sociales, adaptadas a las particularidades y limitaciones del contexto cubano.

BIBLIOGRAFÍA

- Agüero, L. (2014). Estrategia de fidelización de clientes. Universidad de Cantabria.
- Altamirano-Benítez, V., Túñez-López, J. M., & Marín-Gutiérrez, I. (Eds.). (2020). Tendencias de la comunicación para el turismo. Dykinson, Universidad Técnica Particular de Loja.
- Altamirano, V. (2016) Comunicación turística 2.0. Análisis comparativo de Ecuador y los países de Iberoamérica (Tesis doctoral). Universidad Santiago de Compostela, España.
- Altamirano Vicho, A (2006). La imagen país: un análisis desde la Comunicación Institucional (Tesis de Maestría). Instituto Superior de Relaciones Internacionales, La Habana.
- American Express Global Business Travel. (2025). 2026 Global Meetings and Events Forecast. <https://www.amexglobalbusinesstravel.com/meetings-events/me-forecast/>
- Amezcu, M. (2015) La entrevista en profundidad en 10 pasos, In-depth interview in 10 rules. SciELO.
- Barreda, E. (2012). Estrategias de comunicación. Documento del programa conjunto por una cultura de paz. México; ONU.
- Barrio Carrasco, J. (2017). La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. Editorial Madrid.
- Betancur, L. J., y Cruz, A. (2008). Comunicación y turismo. Concepciones y aplicaciones de la comunicación en la industria y la práctica del turismo (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Bonilla, J. (2014). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. Anuario Turismo y Sociedad, XIV, 33- 45
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. Tourism Management, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Cañarte, V. J. (2018). Análisis estructural y de contenido de las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa Reflejos de la ciudad de Manta. (Tesis de pregrado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- Carrera, F. A., y Vega, V. (2017). Impacto de

internet en el sector turístico. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación, 4(4), 477-490.

Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación: Análisis de similitudes y diferencias. Razón y Palabra, (70).

Carbonell Duménigo, A., Fernández Alonso, Y. y Gómez González, J. (mayo-agosto, 2022). Plan de acción para diseño e implementación de estrategias de comunicación en hotel Costa Sur. Revista Márgenes, 10(2), 21-34.
<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1288/5>

Carrillo, M. V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. Revista Mediterránea de Comunicación, 5(2), 33-46.

Castro Díaz, A., Delgado Fernández, T., & Ash Hernández, G. (2022). Diagnóstico de transformación digital en hotelería: Caso de estudio en el Hotel Nacional de Cuba. Universidad y Sociedad, 542-552.

Chen, Y. S. & Wu, S. T. (2019). Social networking practices of Viennese coffeehouse culture and intangible heritage tourism. Journal of Tourism and Cultural Change, 17(2), 186-207. <https://doi.org/10.1080/14766825.2017.1400037>

Chung, W.Y., Yu, P.S., & Huang, C.J. (2017). Cloud computing system based on wireless sensor network. In 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems. Institute of Electronic Engineering, Taiwan.

Cisneros, E.B. (2005) El Turismo como vehículo de divulgación de la imagen exterior de Cuba. Sus Particularidades en la Ciudad de Camagüey (Tesis de Maestría en Relaciones Internacionales, Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García").

Costa, J. (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía. Buenos Aires, Argentina.

Costa-Sánchez, C., Túnuez-López, J.M. y Míguez-González, M.I. (2020). Gestión de la comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa. Potencial estratégico, filosofía y tendencias. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 26(3), 927- 938.

CVC Corp. (2021). Relatório Anual CVC Corp 2020. <https://ri.cvccorp.com.br>

- Dagenais, B. (2016). La politique de communication. Presses de l'Université Laval. Paris, Francia.
- Denzin, N. K. (1970). The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological methods. Butterworths.
- Durán P, Cisneros Graciela N, Meléndez V, Rodríguez M, Martínez L. (2016). Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. Civilizar 03 (03): 175-194.
- Estrella-Ramón, A. y Segovia-López, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Editorial esIC.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale. Paris, Francia.
- Fernández Cueria, N., Pérez Ricardo, E. del C., Medina Labrada, J. R., Coronado Provance, K. Z., & Feria Velázquez, F. F. (2022). Gestión del marketing digital en organizaciones turísticas. Visión de Futuro, 188-210. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/23>
- Ferraz-Junior, S., Picchiali, D., & Saraiva, N. I. (2015). Ferramentas aplicadas à qualidade: estudo comparativo entre a literatura e as práticas das micro e pequenas empresas (MPes). Revista de Gestão e Projetos, 6(3), 84-97. <https://doi.org/10.5585/gep.v6i3.373>
- García, J. (2026). Luis Villanueva, experto en marketing: “Hemos aumentado un 37% la facturación de una clínica estética en solo un año”. Recuperado el 17 de marzo de 2026, de https://www.lespanol.com/alicante/20260309/luis-villanueva-experto-marketing-aumentado-facturacion-clinica-estetica-solo-ano/1003744089780_0.amp.htm
- GetBoat.com. (2025). 2026 Travel Trends Highlight a New Era of Personalised Journeys. <https://blog.getboat.com/es/news/personalized-travel-trends-2026-2/>
- Giddens, A. (1984). The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Polity Press.
- González Basanta, O., Cruz Pérez, T., Milán Fonseca, P. P., Torres Hechavarría, L. (2023). Comunicación promocional en función del segmento Millennial del mercado interno de

La Habana: Caso de estudio Grupo Cubanacán. Turismo y Sociedad (32), 95-118
Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.18601/01207555.n32.04>

- González Bernal, A., Reyes Dita, V., Angarita Velasco, J F. (2021). Posicionamiento de marca mediante una estrategia de comunicación digital para la optimización del servicio al cliente en el sector asegurador: Seriscol S.A.SSilvia. Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes. Programa de Comunicación Social. Bucaramanga, Colombia
- Goldratt, E. M. & Ptak, C. A. (2017). Necessary but not sufficient: A theory of constraints business novel. Taylor & Francis.
- Grunig, J. E. (Ed.). (1992). Excellence in public relations and communication management. L. Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Havanatur S.A. (2023). Política de comunicación del Grupo Havanatur. La Habana: Comunicación y Promoción.
- Havanatur S.A. (2024). Manual de Procedimientos y funciones para el área de comunicación. La Habana: SGI - Comunicación y Promoción.
- Hennessey, G. y Rincón, Y. (2018). Estrategias de comunicación empleadas por los directivos de pyme. In Estudios de Comunicación y Marketing. pp. 107–131.
- Hernández, Y. (2020). Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025 [Tesis de Licenciatura]. Universidad de La Habana.
- Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way (D. J. Lu, Trad.). Prentice-Hall.
- Instituto Tecnológico Hotelero. (2026). FITUR TechY 2026: Innovación, inteligencia artificial y sostenibilidad en el turismo [Evento]. IFEMA Madrid, España.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. Educational Researcher, 33(7), 14–26.
<https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations (2nd ed.). John Wiley & Sons, New York.

- Koontz & Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México D.F: Mc Graw Hill.
- Kotter, P. (1996). Leading change. Harvard Business School Pres.
- Kotler, P. (2000). Dirección de marketing. Edición Millennium, Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing (14.a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2011). Marketing turístico (5ª ed.). (R. Palacios, Trad.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital (F. Palma, Pról.; M. de Ancos, Trad.). LID Editorial.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: technology for humanity. John Wiley & Sons.
- Labrada-Díaz, R. (2016). La comunicación promocional como herramienta empresarial. Innovación Tecnológica, 23(1).
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of marketing, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leva, M. & Ziliani, C. (2018). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. International Journal of Retail and Distribution Management, 46(3), 304-322. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0097>
- Libaert, T. (2025). La comunicación externa de las empresas. Dunod. Paris, Francia.
- López-Golán, M., Campos-Freire, F., López-López, P. C., & Rivas-Echeverría, F. (Eds.). (2018). La comunicación en la nueva sociedad digital. Centro de Publicaciones Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://bit.ly/3rPXk6U>
- Marx, C., Engels, F. (1973). La Ideología alemana. En Obras Escogidas. Moscú: Editorial Progreso.
- Marín-Dueñas, P.P. y Gómez Carmona, D. (2021). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. Ciriec, (101), 193-225.

- Martínez, I. y Baeza, M. (2016). Actividad de intermediación turística: tipología y formas jurídicas organizativas en Cuba. *Justicia Juris*, 12(2), 21-32. <https://doi.org/10.15665/rj.v12i2.1008>
- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica*. Rosario: Homosapiens.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University, Washington D.C., Estados Unidos.
- Meliá Hotels International. (2023). Informe de gestión y cuentas anuales consolidadas 2022. Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).
- Mendoza Lemus, A. P., Hernández Vega, C. M., Acosta Rincón, C., Castiblanco Salgado, D., Mesa Galindo, D. C., Chadid Paternina, H., Martínez Barrios, M. C. (2021). Benchmarking, una mirada comparativa de las mejores prácticas de las escuelas de negocios más destacadas del mundo. Universidad del Rosario.
- Moreno Poma, C. E., Mora Sánchez, V., Pacheco Molina, A. (2021). La comunicación empresarial como herramienta de apoyo en la gestión y desarrollo de las empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, vol. 4 115- 121. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778108015>
- Muñoz-Rocha, C. I. (2016). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press.
- Nye, J. Jr. (2008). *The Powers to lead*, Nueva York: Oxford University Press.
- Oñate-Solís, E. I., Benalcázar-Villegas, M. S., & Ramos-Guevara, J. E. (2020). Reputación online: una estrategia ética de marketing digital para el sector hotelero Tungurahua-Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 116-129. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.385>
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Ediciones Revolución.
- Pérez, R. (2012). *Estrategias de Comunicación*. ISBN, Madrid, España
- Rodríguez-Fernández, L. y Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información*, 28(5).
- Ruiz Cartagena, J. J. (2019). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. *Miguel Hernández Communication Journal*, 24 (8), 347-367.

- RX Global (2025). IBTM World Trends Report 2026. IBTM World.
<https://www.ibtmworld.com/en-gb/forms/trends-report.html>
- Saénz, F. (2017). Conformación de equipos ágiles para el desarrollo de software: revisión de literatura. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 39-54.
- Sierra, G. (2009). Análisis comparativo de la situación de una pyme, antes y después de la aplicación de un plan de intervención en comunicaciones internas, para generar una propuesta aplicable a otras pymes del sector exportador cafetero. Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
<https://doi.org/10.2307/41165852>
- Oakland, J. S. (1994). Gerenciamento da qualidade total: tQM; o caminho para aperfeicoar o desempenho.
- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). (2025). Anuario Estadístico de Cuba 2024. Edición 2025. <https://www.onei.gob.cu>
- Oplatka, I. (2018). Understanding Emotion in Educational and Service Organizations Through Semi-Structured Interviews: Some Conceptual and Practical Insights. *The Qualitative Report*, 23(6), 1347-1363. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3259>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017). Panorama omt del turismo internacional. Edición 2017. omt. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- Polo, F. y Polo, J. L. (2020). 2a oleada I Barómetro Covid-19 y Marketing en España. https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2020/04/I-Baroi%CC%80metro-COVID-19-y-Marketing_Good-Rebels-2%C2%AAoleada.pdf
- República de Cuba, Gaceta Oficial (2023). Ley de Comunicación Social. Aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular. Ministerio de Justicia, La Habana.
- Scheinsohn, D. (2009). Comunicación Estratégica. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York.

- TUI Group. (2021). Annual Report 2021. <https://www.tuigroup.com/en-en/investors>
- Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C., y Míguez-González, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 24(1) <http://dx.doi.org/10.5209/esMP.59987>
- Vargas Feijoo, E.T. (2019) Estrategias de marketing para posicionar la marca “INBORJA” S.A, a través de medios digitales en la ciudad de Machala. (Examen Complexivo). Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- Vega, R. (2019). La influencia del posicionamiento en las redes sociales de viajes y turismo. La Habana: Ciencias Sociales.
- Vite, H., Palomeque, I., & Romero, W. (2018). Análisis de calidad del servicio de atención al afiliado en Centros de Salud del IESS: Caso Santa Rosa y Pasaje. Revista de Investigación Talentos, 5(2), 68–78.
- Wichels, S. (2016). Cómo las redes sociales están cambiando la comunicación hotelera. Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad, 3(2). <https://utntyh.com/wp-content/uploads/2019/05/1185-3771-3-PB.pdf>
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. Tourism Management, 31(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>

ANEXOS

Anexo. 1. Listado de Especialistas.

1. Iralys Delgado Latorre, especialista en Comercialización del Producto Turístico (Especialista Principal) del Grupo Comercial.
2. José Carlos Águila Pérez, especialista del Grupo Comercial.
3. René Delamo Vilda, especialista en Comercialización del Producto Turístico (Especialista Principal) del Grupo de Operaciones.
4. Diana de la Paz Díaz Cabrera, especialista en Gestión Económica (Especialista Principal) del Grupo de Economía.
5. Indira Saborit La Osa, especialista en Gestión Económica del Grupo de Economía.
6. Lisa Díaz Hernández, especialista del Grupo Comercial.

Anexo. 2. Encuesta realizada a los trabajadores.

Por favor, dedique de 5 a 10 minutos a responder esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Es importante que responda con sinceridad.

Gracias por su colaboración.

1. ¿A qué departamento pertenece?

☐ Comercial ☐ Operaciones ☐ Economía ☐ Dirección

2. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que manifiesta la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero con sus diferentes clientes, dígame comunidad, turistas, prensa, entre otros?

☐ Nada satisfecho(a)

☐ Poco satisfecho(a)

☐ Satisfecho(a)

☐ Bastante satisfecho(a)

☐ Muy satisfecho(a)

3. En términos generales, ¿cómo valora la efectividad de los mecanismos de retroalimentación de las encuestas que aplica el Grupo Havanatur (Casa Matriz) a sus clientes?

☐ Nada efectiva

☐ Poco efectiva

☐ Efectiva

☐ Bastante efectiva

☐ Muy efectiva

☐ No estoy seguro(a)

3.1 Si deseas reflejar algún comentario sobre este tema, por favor, utilice el siguiente espacio:

Anexo. 3. Misión y Visión del Grupo Havanatur S.A.

Misión: Captar y emitir turistas hacia Cuba y otros destinos a través de nuestra red de turoperadores propios, representados y con servicios turísticos, brindando un servicio receptivo de excelencia y una asistencia personalizada, que garantizan una alta satisfacción del cliente, con el máximo de eficiencia, alcanzando un crecimiento sostenido en la cuota de participación en la emisión al destino.

Visión: Ser el turoperador líder hacia el destino, identificado como el especialista de Cuba en los principales mercados emisores, logrando la expansión de la marca Havanatur con oficinas turoperadoras en diferentes países. Crecemos sostenidamente en los mercados en desarrollo a la vez que se consolidan las ventas de los viajes Multidestino desde y hacia Cuba. Nuestro prestigioso equipo de profesionales, con más de 30 años de experiencia en el sector, ofrece un amplio catálogo de opciones con una ventajosa relación calidad precio. Una extensa red de asistencia y ventas en todo el país asegura servicios propios del turismo convencional y especializado, para satisfacer los más disímiles intereses.

Fuente: (Grupo Havanatur S.A., 2024).

Anexo. 4. Análisis DAFO (Matriz de Segundo Nivel).

	O1	O2	O3	ST	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	ST	T
F1	1	3	3	7	3	3	2	0	3	0	2	2	15	22
F2	0	2	2	4	3	3	3	0	2	0	1	1	13	17
F3	3	1	3	7	3	3	3	0	3	0	1	1	14	21
F4	1	3	3	7	3	3	3	0	2	0	3	1	15	22
F5	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2
F6	1	1	1	3	1	1	0	0	1	0	1	0	4	7
F7	0	1	3	4	3	3	2	0	3	0	1	1	13	17
F8	0	2	2	4	3	3	3	0	2	0	2	1	14	18
ST	6	13	17	36	19	19	16	0	18	0	11	7	90	126
D1	0	3	0	3	1	3	1	0	2	0	3	0	10	13
D2	1	1	2	4	2	1	3	0	2	0	2	0	10	14
D3	0	2	0	2	1	2	1	0	1	0	2	0	7	9
D4	2	2	2	6	2	2	2	0	2	0	2	0	10	16
D5	3	3	3	9	3	2	3	0	3	0	2	0	13	22
D6	1	1	1	3	1	2	2	0	2	0	1	0	8	11
D7	1	3	2	6	1	2	2	0	2	0	2	0	9	15
ST	8	15	10	33	11	14	14	0	14	0	14	0	67	100
T	14	28	27	69	30	33	30	0	32	0	25	7	157	226

Intensa relación 3

Cierta relación 2

Mínima relación 1

No observable 0

RESULTADOS	TOTALES	VALOR PROMEDIO	VARIABLES RELEVANTES
FORTALEZAS	126	15.75	F1, F2, F3, F4, F7, F8
OPORTUNIDADES	69	23	O2, O3
AMENAZAS	157	19.62	A1, A2, A3, A5, A7
DEBILIDADES	100	14.28	D1, D2, D4, D5, D7