

REPÚBLICA DE CUBA
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:

**PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN
ONLINE PARA EL DESTINO TURÍSTICO VARADERO, CUBA. CASO: MERCADO
EMISOR RUSO**

Autor: Lic. Brenda de la Caridad Vázquez Alpizar

Tutor: Dr. C. Roberto Carmelo Pons García

Matanzas

2026

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor por creer en mi desde el día uno,

A mi familia por su apoyo incondicional,

Mil Gracias

DEDICATORIA

Dedicado todos los ángeles que me cuidan.

Resumen

El presente trabajo aborda la planificación estratégica de la comercialización online como herramienta clave para el incremento de la competitividad de los destinos turísticos en el contexto internacional actual. Se analizan los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de destinos, el marketing turístico y la comercialización digital, así como su integración en procesos de planificación estratégica.

La investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento de planificación estratégica de la comercialización online para el destino turístico Varadero, enfocado en el mercado emisor ruso, con potencial aplicación en otros destinos del país. Para su desarrollo se adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos teóricos, empíricos y técnicas estadísticas. Entre los métodos teóricos se emplearon el análisis-síntesis, el lógico-histórico y la inducción-deducción. Se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva de estudios previos sobre comercialización online en destinos turísticos. En el plano empírico, se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas. Para la obtención de criterios especializados se utilizó el método Delphi, mediante un muestreo no probabilístico intencional dirigido a expertos en comercialización turística, marketing digital y gestión de destinos. En cuanto al análisis del mercado, se aplicaron encuestas a turistas, igualmente bajo un muestreo intencional, con el fin de identificar su comportamiento, preferencias y nivel de satisfacción respecto a la información online del destino.

Como resultado, se propone un procedimiento estructurado que permite diagnosticar la situación actual del destino en el entorno digital, segmentar el mercado objetivo y definir objetivos, estrategias y acciones de comercialización online orientadas a la captación y fidelización del mercado seleccionado. La propuesta contribuye a fortalecer la competitividad del destino Varadero frente a otros destinos caribeños y a mejorar su adaptación a las tendencias del turismo internacional.

Palabras clave: planificación estratégica, comercialización online, destino turístico.

Abstract:

This study addresses strategic planning of online marketing as a key tool to enhance the competitiveness of tourist destinations in the current international context. The theoretical foundations related to destination management, tourism marketing, and digital commercialization are analyzed, as well as their integration into strategic planning processes.

The objective of this research is to design a procedure for the strategic planning of online marketing for the tourist destination of Varadero, focused on the Russian outbound market, with potential applicability to other destinations in the country. A mixed-methods approach was adopted, combining theoretical, empirical, and statistical techniques. Among the theoretical methods used were analysis-synthesis, logical-historical analysis, and induction–deduction. In addition, an extensive literature review of previous studies on online marketing in tourist destinations was conducted. At the empirical level, both qualitative and quantitative techniques were applied. The Delphi method was used to obtain expert judgment, based on a non-probabilistic purposive sample of specialists in tourism marketing, digital marketing, and destination management. For market analysis, surveys were administered to tourists using the same sampling approach, in order to identify their behavior, preferences, and level of satisfaction regarding the destination's online information.

As a result, a structured procedure is proposed that allows diagnosing the current digital situation of the destination, segmenting the target market, and defining objectives, strategies, and online marketing actions aimed at attracting and retaining the selected market. The proposal contributes to strengthening the competitiveness of Varadero compared to other Caribbean destinations and improving its adaptation to current trends in international tourism.

Keywords: Strategic planning; online marketing; tourist destination.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
1 Capítulo I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMERCIALIZACIÓN ONLINE DE DESTINOS TURÍSTICOS	7
1.1 Los destinos turísticos y su gestión comercial	7
1.2 Marketing turístico y comercialización online	8
1.3 La planificación estratégica en destinos turísticos	11
1.4 Planificación estratégica de la comercialización online en destinos turísticos	13
1.4.1 Segmentación de mercados emisores en el turismo	15
1.4.2 Tendencias recientes en la comercialización digital del turismo	17
1.4.3 Fidelización del turista en el entorno digital	20
1.4.4 Influencia de la transformación digital en la gestión turística	21
Conclusiones parciales del Capítulo 1	22
2 CAPÍTULO II: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMERCIALIZACIÓN ONLINE PARA EL DESTINO TURÍSTICO VARADERO	23
2.1 Antecedentes metodológicos en relación a la planificación estratégica de la comercialización online de destinos turísticos	23
2.1.2 Valoración crítica de los antecedentes metodológicos	26
2.2 Propuesta de procedimiento para la planificación estratégica de la comercialización turística online para el destino Varadero, Cuba.	27
2.2.1 Etapa 1. Diagnóstico del entorno turístico	30
2.2.2 Etapa 2. Diagnóstico del destino turístico Varadero	32
2.2.3 Etapa 3. Diagnóstico de la presencia digital del destino	34
2.2.4 Etapa 4. Análisis del mercado turístico y segmentación	35
2.2.5 Etapa 5. Definición de objetivos estratégicos de comercialización online	40
2.2.6 Etapa 6. Diseño de estrategias de comercialización online	41
2.2.7 Etapa 7. Implementación de la estrategia	43
2.2.8 Etapa 8. Evaluación y control de resultados	44
2.3 El destino turístico Varadero y características del mercado emisor ruso.	45
Conclusiones parciales del capítulo 2:	46
3 Capítulo 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMERCIALIZACIÓN ONLINE PARA EL DESTINO TURÍSTICO VARADERO	48
3.1 Etapa 1. Diagnóstico del entorno turístico	48
3.2 Etapa 2. Diagnóstico del destino turístico Varadero	53
3.2.1 Inventario de recursos turísticos del destino Varadero	53
3.2.2 Análisis de la infraestructura turística	54
3.2.3 Evaluación de la oferta turística	55
3.2.4 Análisis DAFO del destino Varadero	56

3.3 Etapa 3. Diagnóstico de la presencia digital del destino	59
3.3.1 Análisis de marketing digital.....	59
3.4 Etapa 4. Análisis del mercado turístico y segmentación:	62
3.4.1 Investigación de mercado.....	63
3.4.2 Análisis del comportamiento del consumidor.....	64
3.5 Etapa 5. Definición de objetivos estratégicos de comercialización online.....	66
3.5.1 Aplicación del Método Delphi para la determinación de prioridades estratégicas del marketing digital.....	66
3.5.2 Formulación de los objetivos estratégicos	71
3.5.3 Fundamentación de los objetivos definidos.....	72
3.6 Etapa 6. Diseño de estrategias de comercialización online	73
3.6.1 Propuesta de estrategias de comercialización online	73
3.6.2 Propuesta de acciones estratégicas de comercialización online.....	74
3.7 Etapa 7 y 8. Implementación de la estrategia y Evaluación y control de resultados	74
Conclusiones parciales del Capítulo 3	75

CONCLUSIONES	76
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	77
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	78
---------------------------	-----------

ANEXOS 83	
--------------------	--

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el turismo se ha consolidado como una de las actividades económicas más dinámicas a nivel mundial, impulsado por la globalización, el aumento de la movilidad internacional, el desarrollo del transporte y la creciente valorización del ocio y las experiencias culturales. Más allá de su dimensión económica, constituye un fenómeno social que incide en el desarrollo territorial, el intercambio cultural y el uso sostenible de los recursos (Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S., 2008).

De acuerdo con el World Travel & Tourism Council (WTTC), esta actividad representa alrededor del 10 % del Producto Interno Bruto mundial, considerando sus efectos directos, indirectos e inducidos, además de su significativa contribución al empleo y a diversos sectores económicos (WTTC, 2024). Esto ha llevado a que numerosos países integren el turismo en sus estrategias de desarrollo, reconociendo su capacidad para generar divisas, estimular la inversión y dinamizar las economías locales (Organización Mundial del Turismo, 2022). No obstante, el crecimiento del turismo internacional también ha intensificado la competencia entre destinos, exigiendo estrategias más eficientes de planificación y posicionamiento.

En este contexto, la competitividad turística depende en gran medida de la comprensión de las tendencias del mercado y del diseño de estrategias de marketing efectivas que comuniquen los atributos diferenciadores de los destinos (Middleton, V., Fyall, A., & Morgan, M., 2009). El marketing turístico, por tanto, se convierte en un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y el posicionamiento en mercados internacionales.

Paralelamente, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha transformado profundamente la promoción y comercialización turística. El uso de internet, redes sociales y plataformas de reservas online ha modificado el comportamiento del consumidor, quien ahora accede a mayor información y participa activamente en la generación de contenidos (Buhalis & Law, 2008). En este sentido, las opiniones y contenidos generados por los usuarios influyen significativamente en la toma de decisiones de los viajeros (Xiang & Gretzel, 2010).

Como resultado, la comercialización online se ha convertido en un componente estratégico para los destinos turísticos, permitiendo mejorar la visibilidad, optimizar la distribución y

establecer una comunicación más directa con los clientes (Buhalis, 2003). Sin embargo, su aprovechamiento requiere una adecuada planificación estratégica que integre objetivos, acciones y mecanismos de control. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es fundamental para garantizar la competitividad en un entorno dinámico, donde la diferenciación y la capacidad de adaptación resultan determinantes (Porter, 1990).

En el caso de Cuba, el turismo constituye un sector estratégico para el desarrollo económico y social, especialmente desde la década de 1990, por su contribución a la generación de divisas, el empleo y la dinamización de la economía (MINTUR, 2023). Esta prioridad se refleja en los Lineamientos de la Política Económica y Social 2021-2026, donde se plantea la necesidad de incrementar los ingresos, diversificar mercados y elevar el gasto por turista (Partido Comunista de Cuba, 2021).

En este marco, el destino Varadero se ha consolidado como el principal destino turístico de sol y playa del país, destacándose por su infraestructura, calidad ambiental y accesibilidad. Sin embargo, enfrenta desafíos asociados a la competencia regional, los cambios en el comportamiento del consumidor y la digitalización de los procesos de comercialización.

A pesar de los avances del turismo cubano, persisten limitaciones en la planificación estratégica de la comercialización online, evidenciándose en Varadero la ausencia de un procedimiento metodológico formal que permita gestionar de manera eficiente estas herramientas. El mercado ruso ha adquirido relevancia como uno de los principales emisores hacia el destino, lo que refuerza la necesidad de diseñar estrategias específicas orientadas a este segmento en el entorno digital.

Por lo anteriormente expuesto, resulta necesario desarrollar herramientas metodológicas que permitan mejorar la planificación estratégica de la comercialización online del destino Varadero, contribuyendo a fortalecer su posicionamiento en los mercados internacionales y a incrementar la competitividad del turismo cubano. En este contexto, se formula como problema científico de la investigación el siguiente:

¿Cómo contribuir a una planificación estratégica efectiva de la comercialización online, que oriente de manera sistemática las acciones digitales del destino turístico Varadero y permita la

atracción y fidelización de mercados emisores, al fortalecimiento de la competitividad del destino y a su adaptación a las exigencias actuales del mercado turístico internacional?

Consecuencia de lo anterior se plantea como objetivo general de la investigación:

- Diseñar un procedimiento de planificación estratégica de la comercialización online para el destino turístico Varadero, Cuba.

Para darle cumplimiento al objetivo general de investigación, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Sistematizar los principales fundamentos teórico-metodológicos relacionados con la comercialización turística, la planificación estratégica de los destinos y la necesidad e importancia de la comercialización online efectiva.
2. Proponer un procedimiento de planificación estratégica de la comercialización online para el destino turístico Varadero.
3. Implementar, de manera parcial, el procedimiento de planificación estratégica de la comercialización online del destino turístico Varadero, y para el caso del mercado ruso en particular.

Como hipótesis de la investigación se plantea: Si se propone e implementa un procedimiento de planificación estratégica de la comercialización online para el destino turístico Varadero para el caso del mercado ruso en particular, es posible contribuir a la mejora de la eficacia de la gestión de este destino, orientando de manera sistemática las acciones digitales del mismo; lo que permite ampliar la capacidad de atraer y fidelizar el mercado seleccionado, aumentar la competitividad frente a otros destinos caribeños y mejorar la adaptación a las nuevas exigencias del mercado turístico internacional.

El principal aporte de la investigación radica en el diseño de un procedimiento metodológico para la planificación estratégica de la comercialización online de destinos turísticos, el cual se distingue por: Su carácter sistémico e integrador, al estructurarse en etapas que abarcan desde el diagnóstico del destino hasta la evaluación de los resultados; la articulación de métodos, técnicas e instrumentos científicos, tales como el análisis DAFO, el método Delphi, la auditoría digital, la investigación de mercados el Benchmarking; su enfoque adaptable, que permite su aplicación en otros destinos turísticos con características similares; la incorporación de la

dimensión digital como eje transversal de la planificación estratégica turística. Este procedimiento constituye una herramienta metodológica que puede ser utilizada por gestores turísticos y entidades encargadas de la promoción de destinos, contribuyendo a mejorar la efectividad de las acciones de comercialización online.

En la presente investigación se abordan como variables fundamentales la gestión de la comercialización online del destino turístico Varadero y el comportamiento de los turistas de sus principales mercados emisores, con énfasis en el mercado ruso, analizando dimensiones como comportamiento de viaje, comportamiento informacional referente al uso digital, beneficios buscados en el destino, así como las preferencias posee en su visita y as experiencias vividas en el mismo.

Se concibe como variable independiente la planificación estratégica de la comercialización online, estructurada a partir de componentes relacionados con la visibilidad digital, la calidad del contenido, la adecuación al mercado ruso y la optimización en motores de búsqueda. Además, se examina su influencia en la percepción del destino, el nivel de satisfacción del turista y su intención de elegir y recomendar Varadero, contribuyendo de manera general al fortalecimiento de la competitividad y eficacia de la gestión comercial del destino.

Como objeto de estudio empírico se define el destino turístico Varadero, con énfasis en el análisis de su gestión de comercialización online dirigida al mercado emisor ruso.

Para obtener las metas definidas, se desarrolló una metodología de estudio que tiene un doble enfoque: por un lado, una amplia y exhaustiva revisión bibliográfica que permita extraer toda la información posible y válida de estudios teóricos y prácticos previos sobre la planificación estratégica de la comercialización online, y su aplicación a destinos turísticos en específico; y por otro, la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación y herramientas matemáticas y estadísticas, con el objetivo de obtener criterios expertos sobre la gestión de la comercialización online, así como conocer el comportamiento, preferencias y nivel de satisfacción de los principales mercados emisores del destino Varadero, es especial del mercado emisor ruso, respecto a la información online del destino. En la investigación se desarrollan los métodos teóricos (análisis-síntesis, lógico-histórico, inducción-deducción). Se parte del análisis que va de lo general a lo específico, analizándose la descomposición del todo

en las partes y la unión de las partes para formar el todo, con una secuencia lógica y fundamentada históricamente.

Se adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos en correspondencia con los objetivos planteados. Para la aplicación de los métodos cualitativos, específicamente la aplicación de cuestionarios Delphi dirigida a especialistas del sector turístico, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Este procedimiento permitió seleccionar expertos con experiencia comprobada en comercialización turística, marketing digital y gestión de destinos, garantizando la obtención de criterios especializados pertinentes para el análisis de la planificación estratégica de la comercialización online del destino Varadero con énfasis en el mercado emisor seleccionado en el análisis de segmentación de mercados, en este caso el mercado ruso.

En el caso de los métodos cuantitativos, particularmente la aplicación de encuestas a turistas de los principales mercados emisores del destino, se utilizó igualmente un muestreo no probabilístico de tipo intencional, atendiendo a las condiciones reales del escenario turístico y a la accesibilidad de la población objeto de estudio. Se establecieron criterios de inclusión previamente definidos: ser mayor de 18 años, proceder de alguno de los principales mercados emisores del destino turístico Varadero (Canadá, Rusia, España y Alemania) y haber utilizado información online como fuente para la planificación del viaje. Este tipo de muestreo resulta adecuado en estudios exploratorios y descriptivos aplicados en contextos turísticos, donde no siempre es posible disponer de marcos muestrales actualizados que permitan una selección probabilística estricta.

En relación con los instrumentos específicos de investigación, para la recopilación de datos cuantitativos se empleó una guía de encuesta con el objetivo de conocer las preferencias de los mercados analizados, con lo que se realiza posteriormente el proceso de segmentación que conlleva a la elaboración de objetivos y acciones estratégicas basados en esa información. Para la recogida de datos cualitativos se emplearon los cuestionarios Delphi con el objetivo de recoger de manera estructurada las opiniones y valoraciones de los expertos sobre las prioridades estratégicas que permitieron la confección de los objetivos estratégicos de marketing digital.

La tesis está estructurada en tres capítulos. El primer capítulo aborda el marco teórico–referencial que sustenta la investigación. El segundo capítulo expone el diseño metodológico y el procedimiento propuesto de planificación estratégica de la comercialización online. El tercer capítulo presenta y analiza los resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial del procedimiento al caso de estudio del mercado emisor ruso en el destino turístico Varadero. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada.

1 Capítulo I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMERCIALIZACIÓN ONLINE DE DESTINOS TURÍSTICOS

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar teóricamente la investigación, mediante el análisis crítico de los principales enfoques sobre gestión de destinos turísticos y comercialización online. Se abordan los destinos como sistemas complejos cuya competitividad depende de una adecuada gestión comercial en un entorno marcado por la transformación digital. Se examinan los fundamentos del marketing turístico y su evolución hacia entornos digitales, así como la planificación estratégica aplicada a la comercialización online en destinos. Se incorporan, además, elementos clave como la segmentación de mercados emisores, las tendencias del marketing digital, la fidelización del turista y el uso de herramientas digitales. El capítulo adopta una postura crítica e integradora, articulando aportes teóricos clásicos y contemporáneos con las particularidades del contexto cubano, sentando así las bases conceptuales que sustentan la propuesta del procedimiento de comercialización online para el destino turístico Varadero.

1.1 Los destinos turísticos y su gestión comercial

El concepto de destino turístico ha evolucionado significativamente dentro de los estudios del turismo, transitando desde enfoques descriptivos centrados en la oferta hacia perspectivas sistémicas, estratégicas y orientadas al mercado. Chris Cooper (2008) lo definen como una amalgama de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada.

En contraste, enfoques más avanzados reconocen el destino como un sistema complejo. C. Michael Hall (2008) plantea que los destinos turísticos son construcciones socioeconómicas donde interactúan múltiples actores, lo que implica que su gestión no puede entenderse de manera aislada. Esta visión sistémica es coherente con los planteamientos de Michael E. Porter (1990), quien, desde la teoría de la competitividad, enfatiza la importancia de los entornos territoriales y la articulación de actores para generar ventajas competitivas sostenibles.

Según Ivanov y Webster (2013), esta depende no solo de los recursos disponibles, sino también de la capacidad de gestión y adaptación a los cambios del entorno global. Sin embargo, esta perspectiva ha sido cuestionada por su énfasis en indicadores económicos,

dejando en segundo plano dimensiones como la sostenibilidad y la experiencia del visitante, aspectos que han cobrado relevancia en la literatura reciente.

Desde una perspectiva más reciente, la literatura enfatiza la transformación del destino en un ecosistema digital. Autores como Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2020) y Sigala (2020) coinciden en que la digitalización ha redefinido la forma en que los destinos interactúan con los turistas, desplazando el centro de la comercialización hacia plataformas online, redes sociales y sistemas de intermediación digital. Este cambio implica que la gestión comercial debe adaptarse a nuevas lógicas de consumo, caracterizadas por la autonomía del turista y el acceso masivo a la información.

En este sentido, la Organización Mundial del Turismo (2019, 2022) reconoce que los destinos turísticos contemporáneos deben gestionarse de manera integrada, considerando tanto la oferta como la demanda, así como los procesos de comunicación y distribución en entornos digitales.

En el caso de Cuba, el desarrollo de destinos turísticos presenta particularidades derivadas de su modelo económico y de gestión. Investigaciones como las de Salinas y Mundet (2014) evidencian la coexistencia de avances en infraestructura turística con limitaciones en la gestión comercial y la diversificación de mercados. Los informes del Ministerio de Turismo de Cuba (2022) reflejan una alta dependencia de mercados emisores específicos, lo cual constituye un riesgo desde la perspectiva de la sostenibilidad del destino.

La gestión comercial de destinos turísticos no debe limitarse a la promoción de productos, sino que debe concebirse como un proceso estratégico, sistémico y orientado al mercado, en el que convergen la planificación, la segmentación, el posicionamiento y el uso de tecnologías digitales. En el caso específico del destino turístico Varadero, esta necesidad se acentúa ante la importancia de mercados como el ruso, cuyas características culturales, tecnológicas y de consumo exigen el diseño de procedimientos de comercialización online adaptados y contextualizados.

1.2 Marketing turístico y comercialización online

El marketing turístico ha experimentado una profunda evolución en las últimas décadas, transitando desde enfoques centrados en la promoción de productos hacia modelos orientados

a la creación de valor, la experiencia del cliente y, más recientemente, la gestión digital de la demanda.

El marketing turístico se fundamenta en los principios generales del marketing. En este sentido, Philip Kotler, Bowen y Makens (2017) lo definen como un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de valor. Sin embargo, esta definición, aunque ampliamente aceptada, resulta insuficiente para explicar las particularidades del turismo, caracterizado por la intangibilidad, la inseparabilidad y la heterogeneidad del producto turístico. En este contexto, autores como Middleton, Fyall y Morgan (2009) adaptan el marketing al sector turístico, destacando la importancia de la planificación estratégica y la orientación al mercado.

Para el estudio del marketing, en particular del marketing turístico, es necesario partir del análisis de las variables que la componen. El marketing estratégico, es el que estudia los factores que actúan de forma directa sobre la empresa y que forman parte del microentorno y el conjunto de fuerzas más generales denominadas como macroentorno.

McCarthy (1960) desarrolla su reconocido modelo de las 4 “P’s”, hito que revolucionó la forma de analizar la función de marketing para empresas, posteriormente fue adaptado al contexto turístico y se conoce como Mix de marketing (Sotolongo, 2010):

- **Producto:** Conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable bajo un nombre y una marca.
- **Precio:** El precio es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar, por la adquisición o utilización de un producto o servicio.
- **Plaza:** Define y establece los canales a través de los cuales se comercializará el producto.
- **Promoción:** Se analizan los métodos y técnicas que se utilizarán para transmitir los mensajes al consumidor, se debe dar a conocer al mercado la existencia del producto.

Un avance significativo en la conceptualización del marketing turístico lo constituye el enfoque de Dimitrios Buhalis (2003), quien introduce el concepto de eTourism como la digitalización de todos los procesos y cadenas de valor en el turismo. Este autor plantea que las tecnologías no solo transforman los canales de distribución, sino también la forma en que los destinos diseñan,

comunican y entregan valor al turista. En este sentido, la comercialización online se convierte en un componente esencial de la gestión turística contemporánea.

Con el objetivo de ampliar la búsqueda bibliográfica sobre el concepto de comercialización turística, que resulta clave en la investigación, se realiza una matriz de concepto con 10 autores relevantes Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999), Bigné, J. E., Font, X., & Andreu, L. (2000), Camprubí, R., Guia, J., & Comas, J. (2013), Hernández Mogollón, J. M., Duarte, P., & Folgado-Fernández, J. A. (2020), Holloway, J. C. (2004), Kozak, M., & Baloglu, S. (2011), Lambin, J. J. (2003), Rodríguez del Bosque, I., & San Martín, H. (2008), Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007) y Valls, J. F. (2004) no mencionados con anterioridad, de esta manera, la selección de autores no responde a una repetición de referentes previamente utilizados, sino a la intención de ampliar el análisis teórico mediante la incorporación de nuevas perspectivas, garantizando un enfoque más integral y actualizado del proceso de comercialización turística. (Ver Anexo 1)

La comercialización online en el turismo puede definirse como el conjunto de estrategias y herramientas digitales utilizadas para promover, distribuir y vender productos turísticos a través de internet. En el ámbito turístico, el papel de internet en la toma de decisiones ha sido ampliamente documentado. Xiang y Gretzel (2010) evidencian que los motores de búsqueda y las plataformas digitales se han convertido en fuentes primarias de información para los turistas, desplazando a los intermediarios tradicionales.

Autores contemporáneos como Gretzel et al., (2020) señalan que el marketing turístico actual se desarrolla en un entorno digital altamente dinámico, donde los turistas actúan como prosumidores, generando y compartiendo contenido que influye en otros usuarios. Este fenómeno redefine la comunicación turística, pasando de un modelo unidireccional a uno interactivo y colaborativo.

Investigaciones recientes refuerzan la importancia de la analítica de datos y la inteligencia artificial en la comercialización turística. Según Li, Hu, Huang y Duan (2020), el uso de big data permite a los destinos comprender mejor el comportamiento del turista y diseñar estrategias más efectivas de segmentación y personalización. En esta misma línea, Mariani, Borghi y

Gretzel (2021) destacan que la digitalización no solo mejora la eficiencia de la comercialización, sino que también transforma la estructura competitiva del sector.

En el contexto cubano, la comercialización turística ha estado tradicionalmente mediada por turoperadores y agencias de viaje, lo que ha limitado el desarrollo de canales directos con el cliente final. Sin embargo, en los últimos años se observa una transición hacia el uso de plataformas digitales, en correspondencia con las tendencias globales y las orientaciones de la Organización Mundial del Turismo (2022) en materia de transformación digital.

La adopción del marketing digital en destinos turísticos no debe limitarse a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que requiere un rediseño integral de los procesos de comercialización. Esto implica integrar la planificación estratégica, la segmentación de mercados y la gestión de la experiencia del cliente en un entorno digital cliente y el posicionamiento estratégico del destino en el entorno online.

1.3 La planificación estratégica en destinos turísticos

La planificación estratégica es un elemento esencial en la gestión de destinos turísticos, ya que permite definir objetivos, asignar recursos, orientar acciones y responder de forma efectiva a las condiciones del entorno. En el contexto del turismo, donde el sistema es complejo y participan múltiples actores, este tipo de planificación adquiere una relevancia doble: por un lado, para garantizar la competitividad del destino y, por otro, para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Para una mejor comprensión de la planificación estratégica y su enfoque a destinos, se elabora una matriz de concepto a partir del criterio de 10 autores clásicos y contemporáneos: Buhalis (2000), Hall (2008), Gössling, S., Scott, D., y Hall, C. M. (2021), Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2022), Mariani, M., Borghi, M., & Gretzel, U. (2021), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2003), Concepción-Romero, L. A., Medina-Labrada, J. R., & Aguilera-Ávila, L. (2023), González Herrera, M. R. (2017), Molina, S. (1997) y Perelló Cabrera, J. L. (2015). La definición propuesta según la matriz de concepto presentada, requiere vías de operacionalización más detalladas para su aplicación práctica en escenarios específicos. (Ver Anexo 2).

Complementariamente, Buhalis (2000, 2003) aporta una visión estratégica vinculada a la competitividad de los destinos turísticos. En sus trabajos, propone que la planificación no puede concebirse de forma aislada de la gestión de mercados y del uso de tecnologías de información y comunicación. Buhalis (2000) destaca que la competitividad del destino se construye mediante la combinación de atributos del producto turístico, mientras que Buhalis (2003) amplía esta perspectiva al integrar la tecnología en la toma de decisiones estratégicas, anticipando la importancia de enfoques digitales emergentes para la gestión del turismo.

Más recientemente, Pike y Page (2014) sintetizan los enfoques clásicos al señalar que las organizaciones de marketing de destinos (DMO, por sus siglas en inglés) desempeñan un papel central en la articulación de procesos estratégicos y de marketing. Su análisis subraya la necesidad de que las DMO operen como entidades facilitadoras del desarrollo colaborativo entre gobierno, sector privado y comunidad local para responder de manera eficiente a las variaciones del entorno competitivo.

Autores como Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman y Scott (2009) enfatizan, además, la necesidad de que la planificación estratégica en destinos sea dinámica y adaptativa, capaz de responder a eventos disruptivos como crisis económicas, cambios tecnológicos o fluctuaciones en la demanda. Esta perspectiva adaptativa es especialmente pertinente en el contexto contemporáneo, caracterizado por la volatilidad del mercado y la aceleración de procesos de digitalización.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020, 2022) ha reforzado estas tendencias, señalando que la planificación turística debe incorporar principios de sostenibilidad, inclusión y resiliencia, trascendiendo los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en el crecimiento económico. Esto implica que los marcos metodológicos de planificación deben integrar dimensiones ambientales, socioculturales y tecnológicas para responder a los desafíos del turismo contemporáneo.

Un elemento clave en la literatura es la concepción de la planificación estratégica como un proceso compuesto por fases interrelacionadas, más que como la producción de documentos aislados. De este modo, se distinguen tres niveles fundamentales: Una fase analítica, que comprende el diagnóstico del entorno interno y externo; una fase estratégica, que incluye la

definición de objetivos, la segmentación de mercados y la formulación de estrategias; y una fase operativa, encargada de la implementación de acciones, la asignación de recursos y la evaluación de los resultados. Este enfoque de fases facilita la adaptación de la planificación a diferentes contextos y escalas territoriales.

En el ámbito latinoamericano y cubano, se han producido aportes metodológicos que buscan dar contenido operacional a estos procesos. Entre estos destaca el trabajo de Machado Chaviano y Hernández Aro (2007), quienes desarrollan un procedimiento para el diseño de productos turísticos integrados. Este procedimiento presenta una secuencia lógica de pasos que vincula el reconocimiento de recursos, la sistematización de atributos y la estructuración del producto turístico, constituyendo un antecedente metodológico importante para investigaciones orientadas al desarrollo de herramientas operativas de planificación. No obstante, estos procedimientos locales se centran fundamentalmente en el diseño de productos turísticos y, con frecuencia, no profundizan en aspectos relativos a la comercialización online ni a la gestión de mercados específicos.

La planificación estratégica en destinos turísticos debe evolucionar hacia enfoques más integradores, flexibles y orientados al entorno digital. En particular, es necesario desarrollar procedimientos que articulen de forma coherente el análisis de mercados emisores, la definición de estrategias de comercialización, el uso de herramientas digitales y la evaluación de resultados en entornos online.

1.4 Planificación estratégica de la comercialización online en destinos turísticos

La planificación estratégica de la comercialización online en destinos turísticos constituye un campo de estudio emergente dentro de la gestión turística, resultado de la convergencia entre el marketing turístico, la planificación estratégica y las tecnologías digitales. Este proceso responde a las transformaciones del entorno competitivo, caracterizado por la digitalización de la demanda, la desintermediación y la creciente influencia de los canales online en la toma de decisiones del turista.

Desde una perspectiva teórica, la planificación estratégica aplicada al turismo ha sido tradicionalmente abordada desde enfoques generales de marketing. Sin embargo, la irrupción de las tecnologías de la información ha modificado sustancialmente estos enfoques. En este

sentido, Dimitrios Buhalis (2003) introduce el concepto de eTourism, destacando que la digitalización impacta todos los procesos del sistema turístico, incluyendo la promoción, distribución y comercialización de los destinos. Este planteamiento marca un punto de inflexión al evidenciar que la planificación de la comercialización no puede concebirse al margen del entorno digital; sin embargo, presenta un carácter predominantemente tecnológico, lo que ha sido objeto de críticas por parte de autores que enfatizan la necesidad de integrar dimensiones estratégicas y de mercado. En esta línea, Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) proponen un enfoque de marketing digital basado en la planificación estructurada, donde se articulan el análisis del entorno, la definición de objetivos, la selección de canales y la evaluación de resultados, aportando una base conceptual sólida.

Por su parte, los modelos clásicos de planificación de marketing turístico, como el desarrollado por Middleton, Fyall y Morgan (2009), ofrecen una visión integral del proceso estratégico, al enfatizar la necesidad de alinear los objetivos del destino con las características de los mercados. Sin embargo, estos enfoques responden a un contexto previo a la consolidación del entorno digital, lo que implica que deben ser reinterpretados a la luz de las nuevas dinámicas del turismo.

En este contexto, la literatura contemporánea coincide en que la comercialización online ha transformado radicalmente la relación entre destinos y turistas. Estudios como los de Xiang y Gretzel (2010) evidencian que los canales digitales se han convertido en fuentes principales de información, desplazando a los intermediarios tradicionales. Este fenómeno ha sido profundizado por investigaciones recientes que destacan el papel de las redes sociales, las plataformas de opinión y los sistemas de recomendación en la construcción de la imagen del destino.

Autores como Gretzel et al. (2020) señalan que los destinos turísticos operan actualmente en ecosistemas digitales donde la interacción, la generación de contenido por parte de los usuarios y la reputación online condicionan la competitividad. En este sentido, la planificación estratégica de la comercialización debe incorporar elementos como la gestión de datos, la personalización de la oferta y la comunicación bidireccional.

La Organización Mundial del Turismo (2022) plantea que la transformación digital del turismo exige que los destinos adopten enfoques más integrados y adaptativos, donde la comercialización online no sea una actividad aislada, sino parte de una estrategia global de gestión. Este enfoque implica superar visiones reduccionistas que limitan la comercialización al uso de herramientas digitales sin una base estratégica sólida.

Se identifican varias limitaciones en los enfoques teóricos existentes. En primer lugar, se observa una fragmentación entre los estudios de marketing turístico y los de marketing digital, lo que dificulta la construcción de marcos conceptuales integrados. En segundo lugar, muchos modelos presentan un alto nivel de abstracción, sin una adecuada contextualización en destinos específicos. Finalmente, se evidencia una limitada atención a las particularidades de los mercados emisores, aspecto clave en la planificación de la comercialización turística.

En el caso de destinos como Varadero, estas limitaciones adquieren mayor relevancia debido a las características del contexto cubano, donde la gestión turística presenta restricciones estructurales y tecnológicas. En este sentido, la planificación de la comercialización online debe considerar no solo las tendencias globales, sino también las condiciones específicas del entorno y de los mercados emisores.

El análisis desarrollado en este epígrafe establece las bases conceptuales para profundizar en elementos clave de la comercialización online, tales como la segmentación de mercados emisores, las tendencias digitales, la fidelización del turista y el uso de herramientas tecnológicas, los cuales se abordan en los epígrafes siguientes.

1.4.1 Segmentación de mercados emisores en el turismo

La segmentación de mercados constituye uno de los pilares fundamentales del marketing turístico, al permitir la identificación de grupos homogéneos de consumidores dentro de un mercado heterogéneo. En el contexto de los destinos turísticos, este proceso adquiere una relevancia estratégica, ya que facilita la adecuación de la oferta y la comercialización a las características específicas de los mercados emisores.

El concepto de segmentación tiene su origen en los planteamientos de Wendell Smith (1956), quien introduce la idea de dividir el mercado en grupos con características similares para mejorar la eficiencia del marketing. En el ámbito turístico, la segmentación adquiere

particularidades derivadas de la complejidad del comportamiento del turista. Como señala Dolnicar (2008), los turistas no son homogéneos, sino que presentan diferencias significativas en sus motivaciones, preferencias y patrones de consumo, lo que hace imprescindible su agrupación en segmentos para lograr ventajas competitivas. Esta heterogeneidad constituye uno de los principales argumentos teóricos que sustentan la segmentación como herramienta estratégica.

Desde una perspectiva conceptual, la segmentación en turismo puede abordarse a partir de diferentes criterios. Actualmente, se reconocen dos grandes enfoques metodológicos en la segmentación turística: el enfoque a priori (basado en criterios predefinidos) y el enfoque a posteriori o basado en datos. Según Dolnicar (2019), el primero se sustenta en variables tradicionales como edad o procedencia, mientras que el segundo utiliza técnicas estadísticas para identificar segmentos a partir de patrones de comportamiento, no obstante, la autora advierte que el uso excesivo de segmentaciones tradicionales limita la generación de ventajas competitivas, lo que refuerza la necesidad de enfoques más avanzados.

Una vez desarrollada una investigación de mercados y de seleccionar el mercado, la dirección comercial del destino debe trazar estrategias de comercialización que aseguren la satisfacción de las necesidades y deseos de los más exigentes clientes. Según Kotler y Armstrong (2010) la estrategia comercial es “la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla y los niveles de gastos en mercadotecnia”. El diseño de estrategias tiene como objetivos fundamentales lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, incentivar las ventas, captar un mayor número de clientes y dar a conocer nuevos productos (Hernández y Cruz 2004).

Se identifica entonces, que no existe un único método óptimo de segmentación. Como plantea la literatura, la selección de criterios depende del objetivo de la investigación y del contexto del destino. En este sentido, el uso de múltiples variables combinadas permite obtener una visión más integral del mercado turístico, superando las limitaciones de enfoques unidimensionales.

La literatura reciente enfatiza que la segmentación en turismo debe evolucionar hacia enfoques más dinámicos y basados en datos. Investigaciones como las de Dolnicar (2019) destacan la

importancia de la calidad de los datos y del uso de técnicas analíticas adecuadas para garantizar la validez de los segmentos identificados. En esta línea, el desarrollo del big data y la analítica digital ha abierto nuevas posibilidades para la segmentación, permitiendo una mayor precisión en la identificación de perfiles de turistas.

En el contexto cubano, la segmentación de mercados emisores ha estado históricamente condicionada por factores externos, como las relaciones políticas y económicas, así como por la dependencia de determinados mercados. Informes del Ministerio de Turismo de Cuba (2023) evidencian la concentración del flujo turístico en mercados específicos, lo que refuerza la necesidad de una segmentación más estratégica y diversificada.

La segmentación de mercados emisores en destinos turísticos debe concebirse como un proceso estratégico orientado a la toma de decisiones, y no como una simple clasificación de turistas. En particular, en el entorno digital, resulta imprescindible integrar variables relacionadas con el comportamiento online, tales como el uso de plataformas, la interacción en redes sociales y los hábitos de búsqueda de información.

En consecuencia, para la presente investigación se deduce que la segmentación de mercados emisores se posiciona en el contexto actual como una herramienta fundamental para la gestión comercial de destinos turísticos, al facilitar la creación de propuestas de valor diferenciadas y mejorar la efectividad de las acciones de marketing en entornos digitales.

1.4.2 Tendencias recientes en la comercialización digital del turismo

La comercialización digital del turismo ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, impulsada por el avance de las tecnologías de la información, la evolución del comportamiento del consumidor y la consolidación de nuevos modelos de negocio en el entorno online. Estas transformaciones han dado lugar a un conjunto de tendencias que redefinen la forma en que los destinos turísticos diseñan, comunican y comercializan su oferta.

Una de las principales tendencias es la creciente digitalización del proceso de decisión del turista. Investigaciones recientes evidencian que los viajeros recurren de manera intensiva a internet para buscar información, comparar opciones y realizar reservas, lo que ha consolidado el papel de los canales digitales como eje central de la comercialización turística. En este

sentido, Zheng Xiang y Ulrike Gretzel (2010) ya habían señalado el rol de las plataformas online en la búsqueda de información, tendencia que se ha intensificado en la actualidad.

En este contexto, una de las tendencias más relevantes es el uso del big data y la analítica avanzada en la gestión turística. Según Li, Hu, Huang y Duan (2017) el uso de tecnologías inteligentes y datos permite mejorar la comprensión del comportamiento del turista; facilitando la personalización de las estrategias de marketing. Esta tendencia se ha fortalecido con la incorporación de tecnologías de inteligencia artificial, que permiten predecir preferencias y optimizar la toma de decisiones (Mariani, Baggio, Fuchs & Höepken, 2018).

Acorde a la a tendencia actual de transformación digital en turismo, las herramientas digitales se han consolidado como elementos estratégicos determinantes en el posicionamiento competitivo de los destinos. Lejos de constituir simples canales de comunicación, estas herramientas configuran ecosistemas complejos de interacción, intermediación y co-creación de valor entre destinos, intermediarios y turistas. En este sentido el posicionamiento en motores de búsqueda (Search Engine Optimization, SEO) y el marketing en buscadores (Search Engine Marketing, SEM) constituyen pilares fundamentales para la visibilidad de los destinos turísticos en el entorno online. En un escenario donde la mayoría de los turistas inicia su proceso de planificación a través de búsquedas en Internet, aparecer en los primeros resultados condiciona significativamente la elección del destino (Xiang et al., 2015).

Autores recientes destacan que el SEO no solo implica optimización técnica, sino también la creación de contenido relevante, contextualizado y orientado a segmentos específicos de mercado (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Leung et al., 2022). El SEM permite una mayor segmentación y control de las campañas promocionales, facilitando la captación de demanda en etapas específicas del proceso de decisión. Sin embargo, su efectividad depende de la coherencia con la estrategia global del destino y de una adecuada gestión del presupuesto, lo que implica un enfoque estratégico más que táctico.

Otra tendencia significativa, es la consolidación del marketing de contenidos y el uso de redes sociales, como herramientas clave en la comercialización digital. Autores recientes señalan que los turistas no solo consumen información, sino que también generan contenido (user-generated content), lo que influye en la imagen y reputación del destino. En este sentido, la

comunicación deja de ser un proceso unidireccional para convertirse en un diálogo continuo entre destinos y turistas.

En los últimos años, también ha cobrado relevancia el concepto de turismo inteligente (smart tourism), que integra tecnologías digitales, datos y conectividad para mejorar la experiencia del turista y la gestión del destino. Según Gretzel et al. (2020), los destinos inteligentes utilizan tecnologías como sensores, plataformas digitales e inteligencia artificial para optimizar la toma de decisiones y la interacción con los visitantes.

Otra tendencia destacada es la creciente importancia de la experiencia del cliente en entornos digitales. Investigaciones recientes enfatizan que la competitividad de los destinos no depende únicamente de sus recursos, sino de la capacidad para generar experiencias memorables antes, durante y después del viaje. En este sentido, la comercialización digital no se limita a la promoción, sino que abarca toda la experiencia del usuario.

Tras el suceso de la pandemia de COVID-19 se acelera la transformación digital del turismo, impulsando el uso de tecnologías sin contacto, plataformas online y estrategias de comunicación digital. Como señala Marianna Sigala (2020), esta crisis ha actuado como catalizador de cambios estructurales en la industria turística, reforzando la importancia de la digitalización.

En el caso de Cuba, la adopción de tendencias digitales en la comercialización turística ha sido gradual, condicionada por factores tecnológicos y estructurales. No obstante, se observa una creciente incorporación de plataformas digitales y estrategias online, en correspondencia con las tendencias globales y las orientaciones de la Organización Mundial del Turismo (2022).

Por todo lo anteriormente planteado, se considera que el análisis de las tendencias recientes en la comercialización digital del turismo resulta fundamental para comprender el contexto en el que se desarrolla la gestión comercial de destinos como Varadero. En particular, estas tendencias evidencian la necesidad de adoptar enfoques más flexibles, innovadores y orientados al uso de tecnologías digitales, especialmente en relación con mercados emisores específicos.

1.4.3 Fidelización del turista en el entorno digital

La fidelización del turista en entornos digitales constituye un elemento central en la gestión de la comercialización online de los destinos turísticos. Desde una perspectiva clásica, la fidelización se ha vinculado al marketing relacional, concebido como la construcción de relaciones a largo plazo entre el proveedor de servicios turísticos y el cliente (Kotler, Bowen & Makens, 2017). Este enfoque enfatiza que la satisfacción del turista es necesaria pero no suficiente para garantizar su lealtad; es imprescindible cultivar vínculos emocionales, confianza y compromiso con el destino.

En el entorno digital, la fidelización adquiere dimensiones adicionales. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), las plataformas online permiten establecer comunicación bidireccional con los turistas, segmentar contenidos y personalizar la experiencia, lo cual fortalece la relación cliente-destino y fomenta la lealtad. Autores como Gretzel et al. (2020) destacan que la fidelización digital requiere estrategias integradas que combinen marketing de contenidos, experiencia del cliente y gestión de la reputación online. En particular, la reputación online y las opiniones compartidas en plataformas digitales se convierten en activos estratégicos que impactan directamente en la percepción del destino y en la decisión de viaje de otros turistas.

La literatura contemporánea evidencia la importancia de la experiencia personalizada para lograr la fidelización de los turistas. Gretzel, Sigala, Xiang y Koo (2020) señalan que la integración de tecnologías inteligentes en la experiencia turística fortalece la relación turista-destino y contribuye a la competitividad del sector.

Otra dimensión relevante es la fidelización social, relacionada con la participación activa del turista en redes sociales y plataformas de opinión. Xiang y Gretzel (2010) señalaron que los turistas confían cada vez más en la información generada por otros usuarios, por lo que la creación de comunidades digitales y la promoción de la participación activa se convierten en herramientas clave para la lealtad digital.

En destinos en desarrollo o con restricciones tecnológicas, como Cuba, la implementación de estrategias de fidelización digital puede verse limitada por la infraestructura y las capacidades organizativas. Sin embargo, los estudios recientes muestran que, cuando se aplican correctamente, estas estrategias incrementan no solo la fidelidad del turista, sino también el

valor de por vida del cliente, la promoción boca a boca digital y la consolidación de la imagen del destino en mercados emisores estratégicos.

1.4.4 Influencia de la transformación digital en la gestión turística

La transformación digital se ha consolidado como un proceso disruptivo en la gestión turística, al trascender la simple adopción de tecnologías e implicar cambios estructurales en los modelos de negocio, las dinámicas organizativas y la relación entre los actores del sistema turístico (Buhalis, 2003; Gretzel et al., 2020). Este fenómeno marca el paso de enfoques tradicionales centrados en la oferta hacia modelos orientados al dato, al cliente y a la experiencia, lo que redefine el rol de los gestores de destinos como articuladores de ecosistemas digitales complejos (Pike & Page, 2014).

En este contexto, las organizaciones de gestión de destinos (DMO) han evolucionado desde funciones promocionales hacia un enfoque integral que incluye inteligencia de mercado, análisis de datos y coordinación de múltiples actores (Buhalis & Law, 2008). Para mantener la competitividad, estas entidades deben desarrollar capacidades en analítica avanzada, automatización del marketing y gestión de plataformas digitales, en línea con el concepto de destinos inteligentes, donde la información en tiempo real optimiza la toma de decisiones y promueve la sostenibilidad (Mariani et al., 2021; Gretzel et al., 2020).

Un elemento central de esta transformación es la adopción de modelos de gestión basados en datos, donde la información generada por los usuarios a través de redes sociales, plataformas digitales y dispositivos móviles se convierte en un recurso estratégico (Xiang et al., 2015). Sin embargo, este enfoque plantea desafíos significativos, como la protección de la privacidad, la calidad de los datos y la interoperabilidad de los sistemas, lo que evidencia la necesidad de marcos regulatorios sólidos y capacidades técnicas especializadas.

Desde la perspectiva de la experiencia turística, la digitalización ha ampliado su alcance más allá del viaje físico, integrando interacciones digitales en todas sus etapas. Esto ha favorecido la co-creación de valor entre turistas y destinos, donde los usuarios no solo consumen información, sino que también la producen y difunden (Xiang & Gretzel, 2010). En este sentido, el contenido generado por usuarios (UGC) adquiere un papel determinante en la construcción de la imagen y reputación de los destinos, influyendo de manera directa en la toma de

decisiones (Leung et al., 2022). No obstante, este proceso implica una pérdida de control por parte de los destinos, lo que exige estrategias activas de gestión de reputación y comunicación digital.

Por otro lado, la transformación digital ha impulsado nuevos modelos de negocio basados en plataformas digitales y economía colaborativa, que han redefinido la oferta turística tradicional (Gössling et al., 2021). Tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas y la realidad virtual permiten una mayor personalización y enriquecimiento de la experiencia turística, aunque su implementación requiere inversiones significativas y capacidades avanzadas (Gretzel et al., 2020).

En síntesis, la transformación digital no es opcional, sino un requisito para la competitividad de los destinos en el entorno global. Sin embargo, su adopción debe ser estratégica, contextualizada y orientada a objetivos claros. Desde una postura crítica, resulta imprescindible evitar enfoques reduccionistas que limiten la digitalización a lo tecnológico, promoviendo en su lugar una visión integral que articule tecnología, estrategia y conocimiento del mercado. Este enfoque sustenta la necesidad de diseñar procesos de comercialización online donde la transformación digital actúe como eje estructural de la gestión turística contemporánea.

Conclusiones parciales del Capítulo 1

1. El destino turístico constituye un sistema dinámico cuya gestión comercial requiere un enfoque estratégico basado en el uso de herramientas digitales y en la comprensión de las particularidades de los mercados emisores.
2. La adopción del marketing digital en destinos turísticos requiere un rediseño integral de los procesos de comercialización online; la cual constituye un proceso estratégico clave para el aumento la competitividad.
3. La planificación estratégica constituye un proceso estructurado en fases, etapas y pasos, ampliamente articulado con la gestión comercial del destino en entornos digitales.
4. La planificación estratégica de la comercialización online en destinos turísticos se considera un campo de estudio emergente dentro de la gestión turística, resultado de la convergencia entre el marketing turístico, la planificación estratégica y las tecnologías digitales.

2 CAPÍTULO II: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMERCIALIZACIÓN ONLINE PARA EL DESTINO TURÍSTICO VARADERO.

2.1 Antecedentes metodológicos en relación a la planificación estratégica de la comercialización online de destinos turísticos

Se realiza el análisis de cinco antecedentes metodológicos relevantes sobre la planificación estratégica de la comercialización online de destinos turísticos, con el objetivo de identificar los principales enfoques metodológicos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados, así como sus principales fortalezas y limitaciones, lo cual permitirá posteriormente fundamentar el diseño de un procedimiento propio para la planificación estratégica de la comercialización turística online del destino Varadero, Cuba.

Antecedentes metodológicos sobre la planificación estratégica de la comercialización online de destinos turísticos:

1. Modelo de marketing estratégico para destinos turísticos:

Uno de los modelos metodológicos más influyentes en el estudio de la gestión y comercialización de destinos turísticos es el propuesto por Dimitrios Buhalis (2000), quien concibe el destino turístico como un sistema complejo de actores, recursos y servicios interrelacionados cuya competitividad depende de la capacidad de gestionar estratégicamente su posicionamiento en el mercado. El mismo propone una metodología desarrollada en varias etapas fundamentales:

1. Análisis del entorno turístico.
2. Diagnóstico del destino.
3. Segmentación de mercados.
4. Posicionamiento estratégico.
5. Diseño de estrategias de marketing.
6. Evaluación y control.

Para su aplicación propone los métodos: Análisis estratégico, análisis competitivo e investigación de mercado; las técnicas e instrumentos: Análisis DAFO, benchmarking de destinos competidores, entrevistas a expertos y análisis estadístico de la demanda turística.

Esta metodología posee los siguientes aspectos positivos: Permite comprender el destino como un sistema turístico integrado, facilita el posicionamiento estratégico del destino en el mercado internacional, constituye una base sólida para el desarrollo de estrategias de marketing turístico. Con respecto a sus limitaciones: El modelo se desarrolló en un contexto donde el marketing digital aún no tenía el peso actual, además, no profundiza en herramientas específicas de comercialización online.

2. Modelo de eTourism para la gestión y comercialización digital.

Posteriormente, el propio Buhalis (2003) desarrolló uno de los enfoques metodológicos más influyentes en el campo del eTourism, orientado al uso estratégico de las tecnologías de la información en la gestión y comercialización de destinos turísticos. El modelo metodológico plantea las siguientes etapas (metodología):

1. Diagnóstico de la infraestructura tecnológica del destino.
2. Evaluación de la presencia digital del destino.
3. Desarrollo de estrategias de marketing digital.
4. Implementación de herramientas tecnológicas.
5. Evaluación del desempeño online.

Contempla los siguientes métodos: Análisis de marketing digital y análisis de comportamiento online del consumidor; y técnicas e instrumentos: Analítica web, análisis SEO, monitoreo de reputación online y análisis de redes sociales. Con respecto a sus aspectos positivos: Introduce el uso de tecnologías digitales en la comercialización turística, permite mejorar la visibilidad internacional del destino y facilita la interacción directa con los turistas; en cuanto a limitaciones: Requiere infraestructura tecnológica avanzada y puede resultar complejo para destinos con limitaciones tecnológicas.

3. Modelo de planificación estratégica de marketing turístico

El modelo desarrollado por Middleton, Fyall y Morgan (2009) constituye una referencia clásica en la planificación estratégica del marketing turístico, especialmente en el ámbito de los destinos. Los autores estructuran el proceso metodológico en cuatro fases principales (metodología):

1. Investigación de mercado.
2. Formulación de estrategias de marketing.
3. Implementación del marketing-mix.
4. Control y evaluación.

Presenta los siguientes métodos: Investigación de mercado, análisis del comportamiento del consumidor; y técnicas e instrumentos: encuestas a turistas, focus group, estudios de imagen del destino y análisis de tendencias de demanda. Con respecto a sus aspectos positivos: Permite comprender el proceso de decisión del turista, facilita la segmentación estratégica de mercados, puede integrarse con estrategias de marketing digital; y en cuanto a sus limitaciones: Se centra principalmente en el marketing tradicional y no incorpora de manera explícita herramientas de comercialización online.

4. Modelo de gestión de marketing de destinos (DMO)

Pike y Page (2014) desarrollaron un enfoque metodológico orientado al papel de las organizaciones de gestión de destinos (DMO) en la planificación estratégica del marketing turístico. El procedimiento metodológico incluye las siguientes etapas (metodología):

1. Análisis del mercado turístico.
2. Desarrollo de la marca destino.
3. Diseño de estrategias de promoción.
4. Implementación de campañas de marketing.
5. Evaluación del posicionamiento del destino.

Contempla los siguientes métodos: Análisis de posicionamiento y análisis de mercado y técnicas e instrumentos: Encuestas de percepción del destino, análisis de imagen de marca y estudios de posicionamiento competitivo. Con respecto a sus aspectos positivos: Destaca la importancia de la gestión de la marca destino y permite fortalecer la identidad turística del destino; y a sus limitaciones: Se enfoca más en promoción que en comercialización y presenta una limitada integración con herramientas digitales emergentes.

5. Procedimiento para el diseño de productos turísticos integrados en destinos

En el contexto cubano, uno de los procedimientos metodológicos más utilizados en investigaciones turísticas es el propuesto por Machado Chaviano y Hernández Aro (2007),

orientado al diseño de productos turísticos integrados, que permite estructurar el desarrollo de un destino, considerando los aspectos culturales, naturales y de infraestructura turística. El procedimiento se estructura en las siguientes etapas (metodología):

1. Diagnóstico del destino turístico.
2. Inventario de recursos turísticos.
3. Análisis del mercado turístico.
4. Diseño del producto turístico.
5. Evaluación de la viabilidad del producto.

Presenta los siguientes métodos: Análisis territorial e investigación de mercado; y técnicas e instrumentos: Inventario de recursos turísticos, entrevistas a expertos, encuestas a turistas y talleres participativos. Con respecto a sus aspectos positivos: Metodología adaptada al contexto turístico cubano, permite identificar y valorar los recursos turísticos del destino y facilita el desarrollo de nuevos productos turísticos y sus limitaciones: Se enfoca principalmente en el diseño de productos turísticos y no incorpora estrategias de comercialización online.

2.1.2 Valoración crítica de los antecedentes metodológicos

El análisis de los antecedentes metodológicos relacionados con la planificación estratégica y la comercialización de destinos turísticos permite identificar importantes aportes teóricos y metodológicos que han contribuido al desarrollo de la gestión turística a nivel internacional. En particular, los modelos propuestos por Buhalis (2000, 2003), Middleton, Fyall y Morgan (2009) y Pike y Page (2014) ofrecen herramientas conceptuales y metodológicas relevantes para el análisis del mercado turístico, la segmentación de la demanda y el posicionamiento estratégico de los destinos.

Los enfoques desarrollados por estos autores destacan la importancia de realizar un diagnóstico integral del destino, analizar el comportamiento del consumidor turístico y diseñar estrategias de marketing orientadas a mejorar la competitividad de los destinos en los mercados internacionales. Los modelos más recientes vinculados al eTourism introducen el uso de tecnologías digitales y herramientas de análisis de datos para mejorar la promoción y comercialización de los destinos en entornos altamente digitalizados.

No obstante, el análisis crítico de estas metodologías permite identificar algunas limitaciones. En primer lugar, muchos de los modelos clásicos de planificación turística fueron desarrollados en contextos donde la digitalización del turismo aún no tenía el peso actual, por lo que presentan una limitada integración de herramientas de comercialización online dentro del proceso estratégico. En segundo lugar, algunos enfoques centrados en el uso intensivo de tecnologías digitales requieren niveles elevados de infraestructura tecnológica y capacidades técnicas que no siempre están disponibles en todos los destinos turísticos.

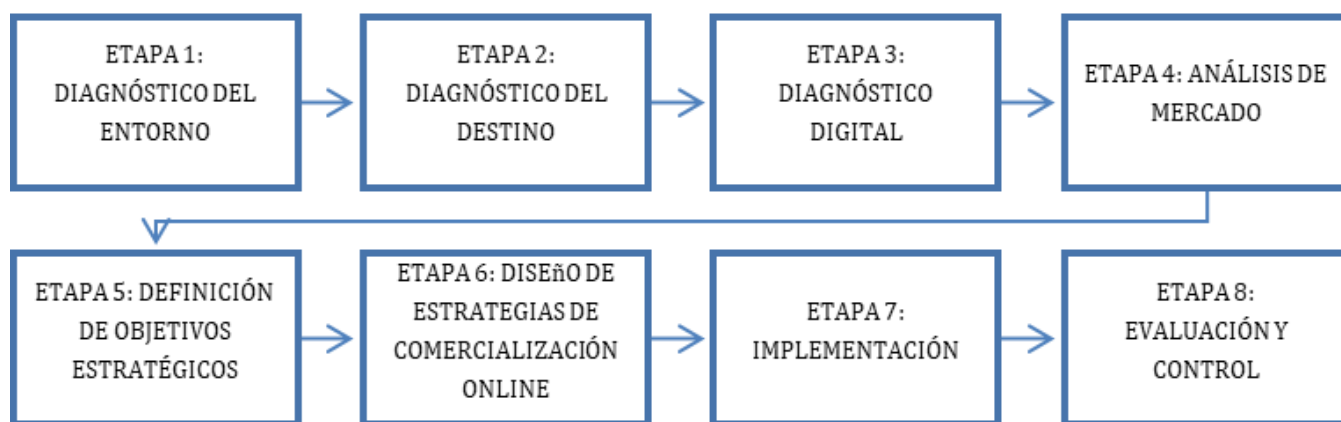
Por otra parte, en el contexto cubano, la metodología propuesta por Machado Chaviano y Hernández Aro (2007) constituye un referente importante para el desarrollo de productos turísticos en destinos. Sin embargo, dicho procedimiento se encuentra orientado fundamentalmente al diseño de productos turísticos, por lo que presenta limitaciones en relación con la incorporación de estrategias de comercialización turística online.

En consecuencia, a partir del análisis de los antecedentes metodológicos se evidencia la necesidad de desarrollar procedimientos metodológicos que integren la planificación estratégica del turismo con herramientas de marketing digital, adaptados a las particularidades de los destinos turísticos cubanos. En este sentido, el diseño de un procedimiento para la planificación estratégica de la comercialización turística online del destino Varadero permitirá contribuir al fortalecimiento del posicionamiento del destino en los mercados internacionales y al incremento de la competitividad del turismo cubano.

2.2 Propuesta de procedimiento para la planificación estratégica de la comercialización turística online para el destino Varadero, Cuba.

En este epígrafe a partir de los postulados metodológicos establecidos se realiza la propuesta del procedimiento para la planificación estratégica de la comercialización turística online del destino Varadero (Ver Tabla 1), a continuación, su representación esquemática (Ver Figura 1):

Figura 1: Representación esquemática del procedimiento de propuesto.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: Procedimiento para la planificación estratégica de la comercialización turística online del destino Varadero

Etapas		Métodos	Técnicas	Instrumentos
1	Diagnóstico del entorno	Análisis estratégico y análisis del entorno.	Análisis PESTEL y Revisión documental.	Fichas de análisis documental y matriz PESTEL.
2	Diagnóstico del destino	Análisis territorial, análisis comparativo de destinos y análisis estratégico.	Inventario de recursos turísticos, benchmarking de destinos competidores y análisis de la matriz DAFO	Fichas de inventario turístico, matriz de comparación competitiva y matriz DAFO.
3	Diagnóstico digital	Análisis de marketing digital y análisis de posicionamiento web.	Auditoría digital, análisis SEO y análisis de redes sociales.	Herramientas de analítica web, matrices de evaluación de sitios web e indicadores de engagement digital.

4	Análisis del mercado	Investigación de mercado y análisis del comportamiento del consumidor.	Análisis de tendencia y encuestas a turistas	Bases de datos turísticas y cuestionarios estructurados.
5	Definición de Objetivos estratégicos	Planificación estratégica y prospectiva estratégica.	Método Delphi y talleres de expertos.	Cuestionarios Delphi y matrices de priorización estratégica.
6	Diseño de estrategias de comercialización online	Marketing digital estratégico y gestión de marca de destino.	Marketing de contenidos, técnicas SEO y SEM, marketing de influencia y campañas en redes sociales.	Plan de marketing digital.
7	Implementación	Ejecutar las acciones definidas en el plan de comercialización online.	Marketing de contenidos, técnicas SEO y SEM, marketing de influencia y campañas en redes sociales.	Plan de marketing digital y calendario de contenido digital.
8	Evaluación y control	Evaluación de desempeño de la aplicación del procedimiento diseñado.	Análisis de indicadores y analítica web.	KPIs de marketing digital y paneles de control de indicadores.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo: El procedimiento propuesto tiene como objetivo diseñar y orientar el proceso de planificación estratégica de la comercialización turística online del destino Varadero, integrando herramientas de análisis estratégico, investigación de mercado y marketing digital.

Estructura: El procedimiento se estructura en ocho etapas, las cuales permiten desarrollar de manera sistemática el proceso de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de las estrategias de comercialización online del destino.

2.2.1 Etapa 1. Diagnóstico del entorno turístico

Objetivo: Analizar los factores del entorno externo que influyen en el desarrollo del turismo y en la comercialización turística online del destino Varadero, con el propósito de identificar oportunidades y amenazas que puedan incidir en la planificación estratégica de la comercialización digital del destino. El análisis del entorno constituye un elemento esencial dentro de los procesos de planificación estratégica, ya que permite comprender las condiciones externas que afectan el desempeño de los destinos turísticos y su posicionamiento en los mercados internacionales (Buhalis, 2000; Middleton, Fyall, y Morgan, 2009).

Métodos:

- Análisis estratégico: Permite diagnosticar la posición de un destino, mediante la evaluación de factores que inciden en su desarrollo, para orientar la toma de decisiones estratégicas.
- Análisis del entorno: Facilita la identificación de los factores externos que pueden generar oportunidades o amenazas para la comercialización turística online.

Técnicas:

- Análisis PESTEL: Permite evaluar los factores del macroentorno que influyen en el desarrollo de la actividad turística y en la comercialización online del destino.
- Revisión documental: Consiste en el análisis de documentos oficiales, informes turísticos, estadísticas del sector turístico, estrategias de desarrollo del turismo y publicaciones científicas relacionadas con la actividad turística y el marketing digital.

Instrumentos:

- Fichas de análisis documental: Permiten organizar la información obtenida a partir de documentos oficiales, informes turísticos y estadísticas del sector.

- Matriz PESTEL: Herramienta utilizada para identificar y analizar los factores del entorno que pueden influir en el desarrollo de la comercialización turística online del destino Varadero.

Variables de análisis del entorno:

- Factores políticos: Incluyen políticas gubernamentales relacionadas con el desarrollo del turismo, acuerdos internacionales, estabilidad política, regulaciones del sector turístico y relaciones internacionales que puedan influir en la llegada de turistas.
- Factores económicos: Comprenden variables relacionadas con la situación económica de los principales mercados emisores de turistas, el poder adquisitivo de los viajeros, los tipos de cambio, el costo del transporte y la inversión en el sector turístico.
- Factores sociales: Incluyen tendencias en el comportamiento del consumidor turístico, preferencias de los turistas, cambios demográficos y estilos de vida que influyen en la elección de los destinos turísticos.
- Factores tecnológicos: Comprenden el desarrollo de tecnologías digitales que influyen en la promoción, distribución y comercialización de los productos turísticos.
- Factores ecológicos: Incluyen variables relacionadas con la sostenibilidad ambiental, el cambio climático, la conservación de los recursos naturales y la gestión ambiental de los destinos turísticos.
- Factores legales: Comprenden regulaciones relacionadas con el turismo, políticas de visado, normativas sobre comercio electrónico, legislación sobre protección de datos y regulaciones que afectan la operación de plataformas digitales.

Procedimiento para la aplicación del análisis PESTEL:

1. Identificación de los factores del entorno que influyen en la actividad turística y en la comercialización online.
2. Clasificación de los factores según las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.
3. Identificación de oportunidades y amenazas para el destino turístico Varadero.

Resultados esperados: Identificación de los principales factores del entorno que influyen en el desarrollo del turismo en Varadero. Determinación de oportunidades y amenazas relacionadas

con la comercialización turística online. Construcción de la base informativa para la realización del análisis estratégico posterior del destino, particularmente para el diagnóstico del destino turístico y la definición de estrategias de comercialización online.

2.2.2 Etapa 2. Diagnóstico del destino turístico Varadero

Objetivo: Evaluar la situación actual del destino turístico Varadero en términos de recursos turísticos, infraestructura, oferta turística y nivel de competitividad, con el propósito de identificar las principales fortalezas y debilidades que inciden en el desarrollo de la comercialización turística online del destino, que permite realizar el análisis estratégico para orientar la toma de decisiones estratégicas. El diagnóstico del destino constituye una fase fundamental dentro del proceso de planificación estratégica, ya que permite analizar de manera integral los elementos internos que influyen en el desarrollo del turismo y en la competitividad de los destinos turísticos (Buhalis, 2000; Pike y Page, 2014).

Métodos:

- Análisis territorial: Permite estudiar las características geográficas, naturales y socioeconómicas del destino turístico.
- Análisis comparativo de destinos: Se utiliza para evaluar la competitividad del destino en relación con otros destinos turísticos del Caribe.
- Análisis estratégico: Permite diagnosticar la posición de un destino, mediante la evaluación de factores que inciden en su desarrollo, para orientar la toma de decisiones estratégicas.

Técnicas:

- Revisión documental: Consiste en el análisis de documentos oficiales, informes turísticos, estadísticas del sector turístico y publicaciones científicas relacionadas con la actividad turística del destino.
- Inventario de recursos turísticos: Consiste en la identificación, clasificación y registro sistemático de los recursos turísticos presentes en el destino, con el objetivo de evaluar su potencial de aprovechamiento turístico. Esta técnica permite conocer los principales atractivos del destino, su estado de conservación, su nivel de uso turístico y su importancia dentro de la oferta del destino.
- Benchmarking de destinos competidores: Consiste en el análisis comparativo entre el

destino turístico Varadero y otros destinos competidores con características similares, con el propósito de identificar buenas prácticas, ventajas competitivas y áreas de mejora.

- **Análisis DAFO:** Consiste en el análisis que permite identificar y analizar aquellos elementos o variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que afectan al destino, así como los aspectos negativos (debilidades y amenazas) y positivos (fortalezas y oportunidades) que inciden en su desarrollo. El análisis DAFO permite en esta investigación determinar la estrategia general de destino, a partir del cuadrante de la matriz donde el mismo se situó luego de la evaluación realizada por el equipo investigativo; siendo estos:
 - Cuadrante Fortalezas + Amenazas: estrategia defensiva (acentuar las fortalezas para disminuir las amenazas).
 - Cuadrante Oportunidades+ Debilidades: estrategia de cambio o reorientación (superar las debilidades para aprovechar las oportunidades).
 - Cuadrante Fortalezas+ Oportunidades: estrategia ofensiva (acentuar las fortalezas para aprovechar las oportunidades).
 - Cuadrante Debilidades + Amenazas: estrategia de supervivencia (superar las debilidades para poder afrontar las amenazas).

Instrumentos:

- **Fichas de inventario turístico:** Son instrumentos de registro utilizados para recopilar y organizar información detallada sobre los recursos turísticos del destino.
- **Matriz de comparación competitiva (Benchmarking):** Es un instrumento de análisis que permite comparar el destino turístico Varadero con otros destinos competidores a partir de determinados criterios de evaluación. La matriz organiza la información en forma de tabla, lo que facilita identificar similitudes, diferencias, ventajas competitivas y aspectos en los que el destino puede mejorar frente a sus competidores.
- **Matriz DAFO:** El instrumento que permite evaluar la relación de influencia de cada factor interno y externo sobre el otro y viceversa, siendo el cuadrante que obtenga la mayor sumatoria de los valores de influencia, el que determine la estrategia adecuada a seguir.

Resultados esperados: Con la aplicación de esta etapa se espera identificar las fortalezas y debilidades del destino, a partir del análisis de sus recursos, infraestructura y oferta turística y

del benchmarking con destinos competidores; realizar entonces un análisis estratégico que permita la formulación de la estrategia general del destino.

2.2.3 Etapa 3. Diagnóstico de la presencia digital del destino

Objetivo: Evaluar el nivel de presencia y posicionamiento digital del destino turístico Varadero en los principales canales online utilizados por los turistas para la búsqueda de información, planificación y reserva de viajes, con el propósito de identificar el estado actual de la comercialización turística online del destino. El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha transformado significativamente la forma en que los turistas buscan información sobre los destinos turísticos y toman decisiones de viaje. Actualmente, los sitios web oficiales, las redes sociales, los metabuscadores y las plataformas de reservas online constituyen canales fundamentales para la promoción y comercialización de los destinos turísticos (Buhalis, 2003; Buhalis y Law, 2008).

Método: Análisis de marketing digital: consiste en examinar las estrategias y acciones de promoción que el destino utiliza en Internet, incluyendo su presencia en sitios web, redes sociales y plataformas digitales, con el fin de evaluar la efectividad de su comercialización online.

Técnica: Auditoría digital: consiste en revisar de manera sistemática, durante un período determinado, los canales digitales del destino para evaluar su funcionamiento, calidad del contenido y coherencia de la comunicación digital.

Instrumento: Matriz completa de auditoría digital: Este instrumento permite evaluar de manera sistemática diferentes dimensiones del desempeño digital del destino, siguiendo criterios utilizados en estudios de marketing turístico digital y gestión de destinos (Buhalis y Law, 2008; Xiang y Gretzel, 2010; Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

Validez del instrumento: Matriz de auditoría digital del destino:

Validez de contenido: El instrumento fue elaborado a partir de criterios reconocidos en la literatura especializada en marketing digital turístico (Buhalis y Law, 2008; Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019), garantizando la pertinencia de los indicadores seleccionados.

Confiabilidad del instrumento: Con el objetivo de evaluar la consistencia interna de la matriz de auditoría digital, se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach a partir de la aplicación del instrumento a un grupo de 10 expertos en marketing turístico digital. (Ver Anexo 3)

El coeficiente se determinó mediante la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

k=20 corresponde al número de ítems del instrumento

S_i^2 representa la varianza de cada ítem

S_t^2 corresponde a la varianza total del instrumento

El valor obtenido fue de $\alpha = 0.81$, lo cual indica una alta consistencia interna del instrumento, evidenciando que los indicadores presentan adecuada homogeneidad y miden de manera coherente el nivel de presencia digital del destino turístico. De acuerdo con los criterios establecidos en la literatura metodológica, valores de Alpha superiores a 0.7 son considerados aceptables, por lo que el instrumento diseñado resulta confiable para su aplicación en el diagnóstico.

Resultados esperados: Se espera obtener una evaluación del nivel de visibilidad y posicionamiento digital del destino. El análisis de sus canales online, su presencia en buscadores y la interacción en redes sociales permite identificar qué tan visible y competitivo es el destino en el entorno digital, así como detectar fortalezas y áreas de mejora en su estrategia de comercialización turística online.

2.2.4 Etapa 4. Análisis del mercado turístico y segmentación

Objetivo: El objetivo de la etapa de análisis del mercado turístico y segmentación consiste en identificar y caracterizar los mercados emisores prioritarios y los perfiles de turistas más relevantes para el destino, a partir del estudio de sus motivaciones, comportamientos, tendencias de demanda y potencial de crecimiento. Esta etapa permite definir segmentos estratégicos que orienten de manera más efectiva las acciones de comercialización turística

online, asegurando que la estrategia digital responda a las características específicas de los públicos objetivo y contribuya a mejorar el posicionamiento competitivo del destino.

Métodos:

- Investigación de mercado: consiste en recopilar y analizar información sobre los mercados turísticos potenciales, con el fin de conocer sus características, preferencias y comportamiento de viaje.
- Análisis del comportamiento del consumidor: permite estudiar cómo los turistas buscan información, seleccionan destinos y toman decisiones de viaje, considerando factores como motivaciones, intereses y hábitos de consumo.

Técnicas:

- Encuestas a turistas: técnica de recopilación de información cuantitativa y directa; relacionada, en esta investigación, con el comportamiento de viaje e informacional; así como de las preferencias, experiencias vividas en el destino y del nivel de satisfacción de los turistas con respecto al mismo, pertenecientes a sus principales mercados emisores.
- Análisis de tendencias: Permite examinar a partir del estudio de bases de datos turísticas, las tendencias de comportamiento de la demanda de los principales mercados emisores del destino.

Instrumentos:

- Cuestionarios estructurados: documentos que contienen preguntas previamente definidas para recoger información homogénea de los turistas encuestados.
- Bases de datos turísticas: fuentes estadísticas que contienen información sobre llegadas de turistas, mercados emisores y comportamiento de la demanda turística.

Resultados esperados: Se espera lograr la identificación de mercados emisores prioritarios y perfiles de turistas, ya que el análisis de la información obtenida mediante encuestas, entrevistas y datos estadísticos permite conocer qué países generan mayor flujo turístico hacia el destino y cuáles son las características, intereses y comportamientos de los turistas que lo visitan, facilitando así la segmentación del mercado para el diseño de estrategias de comercialización más efectivas.

Encuesta dirigida a turistas de los principales mercados emisores del destino (Ver Anexo 4):

- a) **Elaboración de la encuesta:** La encuesta es diseñada como instrumento fundamental para la obtención de información cuantitativa relacionada con el comportamiento y las preferencias de los turistas de los principales mercados emisores que visitan el destino. Su elaboración se sustenta en los objetivos de la investigación, las variables definidas y los principales aportes teóricos vinculados al comportamiento del consumidor turístico. El cuestionario es estructurado con preguntas cerradas y escalas de valoración tipo Likert de cinco categorías, lo que permite medir de manera objetiva los beneficios buscados en el destino. El diseño de la encuesta garantiza la facilidad de comprensión y respuesta por parte de los encuestados, considerando las particularidades culturales y lingüísticas del mercado ruso.
- b) **Justificación del uso de la encuesta:** La encuesta se emplea como técnica de investigación cuantitativa, debido a su capacidad para recopilar datos estandarizados y medibles a partir de un número significativo de sujetos, lo que facilita el análisis estadístico y la generalización de resultados. Su utilización resulta pertinente para identificar patrones de comportamiento de los principales mercados del destino. El uso de esta técnica permite complementar la información cualitativa obtenida mediante la investigación de mercado, fortaleciendo el enfoque metodológico mixto de la investigación y garantizando una mayor profundidad y confiabilidad en los resultados obtenidos.
- c) **Objetivo de la encuesta:** Analizar el comportamiento y las preferencias de los turistas de los principales mercados emisores, lo que permite el posterior diseño de objetivos y acciones estratégicas de comercialización online basados en la segmentación de mercado realizada, gracias al análisis de los resultados obtenidos.
- d) **Selección de los encuestados:** La población objeto de estudio está conformada por turistas de los principales mercados emisores del destino Canadá, Rusia, España y Alemania que visitan el destino turístico Varadero durante el período de realización de la investigación. La selección de los encuestados se realiza mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando como criterios de inclusión: turistas mayores de 18 años,

procedentes de los principales mercados emisores del destino, que hubiesen utilizado información online para informarse sobre el destino antes o durante su viaje.

- e) **Guía de la encuesta:** La encuesta fue estructurada a partir de una guía que organizó el cuestionario en bloques temáticos, en correspondencia con las variables y dimensiones definidas en la investigación. Esta guía permitió garantizar la coherencia interna del instrumento y la alineación con los objetivos del estudio. La guía de la encuesta incluyó los siguientes aspectos fundamentales: Datos generales del encuestado, orientados a identificar características básicas del turista y su procedencia; comportamiento informacional, relacionado con el uso de medios digitales y fuentes online para la búsqueda de información sobre el destino y beneficios buscados en el destino. La utilización de esta guía facilita la aplicación sistemática de la encuesta y el posterior procesamiento de los datos, contribuyendo a una interpretación clara y ordenada de los resultados obtenidos.
- f) **Aplicación de la encuesta:** La aplicación de la encuesta se realiza de forma presencial a turistas pertenecientes a los principales mercados emisores durante su estancia en el destino turístico Varadero, en el período de desarrollo de la investigación. El levantamiento de la información se lleva a cabo en instalaciones hoteleras y áreas de concentración turística, lo que facilita el acceso directo a los sujetos de estudio y garantiza la obtención de respuestas en un contexto real de consumo del destino. Previo a la aplicación del instrumento, se explica a los encuestados el objetivo académico de la investigación, asegurando el carácter anónimo y confidencial de la información recopilada, así como el uso exclusivo de los datos con fines científicos. La participación es voluntaria, lo que contribuye a la sinceridad de las respuestas y a la calidad de la información obtenida. El cuestionario es aplicado en cinco idiomas español, inglés, francés, alemán y ruso, con el apoyo de personal capacitado para facilitar la comprensión de las preguntas, evitando sesgos derivados de barreras idiomáticas. El tiempo promedio de respuesta es de aproximadamente 10 a 15 minutos, lo que favorece la disposición de los turistas a completar la encuesta sin afectar negativamente su experiencia en el destino.

Validación de la encuesta: Con el objetivo de garantizar la validez de contenido y la pertinencia científica de la encuesta aplicada a los turistas de los mercados emisores, se debe emplear el

método de criterio de expertos, ampliamente utilizado en investigaciones sociales y turísticas para evaluar instrumentos de recogida de información.

- a) Selección de los expertos: Para la validación de la encuesta se debe seleccionar un panel de siete (7) expertos, atendiendo a los siguientes criterios: Formación académica en turismo, marketing, gestión turística o áreas afines; experiencia profesional no menor de 10 años en el sector turístico; conocimientos y experiencia en comercialización turística, marketing digital o gestión de destinos; vinculación laboral o investigativa con instituciones académicas, organismos turísticos o entidades del sector en Cuba y participación previa en investigaciones, proyectos o publicaciones científicas relacionadas con la temática objeto de estudio.

El número de expertos seleccionados se considera adecuado para garantizar diversidad de criterios y confiabilidad en los resultados de la validación.

- b) Procedimiento de validación de la encuesta: A cada experto se le debe entregar el cuestionario acompañado de una guía de evaluación, solicitando su valoración individual sobre los siguientes aspectos:

- Correspondencia de los ítems con el objetivo general de la investigación.
- Claridad y redacción de las preguntas.
- Pertinencia de las variables e indicadores seleccionados.
- Adecuación del lenguaje al perfil de los mercados emisores.
- Coherencia interna y estructura lógica del instrumento.
- Factibilidad de aplicación en el contexto del destino turístico Varadero.

La evaluación se realiza utilizando una escala ordinal de cinco categorías (Muy adecuado, Adecuado, Medianamente adecuado, Poco adecuado, No adecuado), lo que permite cuantificar el grado de aceptación del instrumento y realizar ajustes en función de las recomendaciones emitidas.

- c) Resultados de la validación de la encuesta: Los resultados obtenidos evidencian un alto nivel de concordancia entre los expertos consultados. De manera general, el 92 % de las valoraciones se ubican en las categorías Muy adecuado y Adecuado, lo que demuestra la pertinencia y coherencia del instrumento con los objetivos de la investigación. (Ver Anexo 5) Las principales sugerencias realizadas por los expertos están relacionadas con ajustes en la redacción de algunos ítems para facilitar su comprensión; reordenamiento lógico de

determinadas preguntas e inclusión de opciones de respuesta relacionadas con información relevante sobre las actividades que suelen realizar en el sector. Dichas sugerencias son analizadas e incorporadas en la versión final del cuestionario, contribuyendo al perfeccionamiento del instrumento.

- d) Conclusión de la validación de la encuesta: A partir de la aplicación del método de criterio de expertos y del análisis de los resultados obtenidos, se concluye que la encuesta diseñada presenta validez de contenido, coherencia metodológica y pertinencia científica, por lo que se considera apta para su aplicación en la investigación, garantizando la obtención de información confiable y relevante para el diseño del procedimiento de planificación estratégica de la comercialización online del destino turístico Varadero, Cuba, con énfasis en el mercado emisor seleccionado.

2.2.5 Etapa 5. Definición de objetivos estratégicos de comercialización online

Objetivo: Establecer los objetivos estratégicos que orientarán la planificación y gestión de la comercialización turística online del destino Varadero, tomando como base los resultados obtenidos en las etapas anteriores del diagnóstico estratégico (entorno, destino y presencia digital); constituye una fase fundamental dentro del proceso de planificación estratégica del marketing turístico, puesto que permite orientar las acciones de promoción y comercialización hacia el logro de metas específicas relacionadas con el posicionamiento del destino en los mercados internacionales (Kotler, Bowen, y Makens, 2017; Pike y Page, 2014).

Métodos:

- Planificación estratégica: consiste en establecer metas y objetivos a mediano y largo plazo que orienten las acciones de comercialización del destino, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y las condiciones del entorno turístico.
- Prospectiva estratégica: permite analizar tendencias futuras del turismo y del marketing digital con el fin de anticipar escenarios y definir objetivos que contribuyan al desarrollo competitivo del destino en el entorno digital.

Técnicas:

- Método Delphi: consiste en consultar a un grupo de expertos mediante rondas sucesivas de cuestionarios con el propósito de alcanzar consenso sobre los objetivos estratégicos

más relevantes para la comercialización online del destino.

- Talleres de expertos: espacios de trabajo colaborativo en los que especialistas del sector turístico analizan y discuten propuestas estratégicas para el desarrollo de la comercialización digital.

Instrumentos:

- Cuestionarios Delphi: instrumentos utilizados para recoger de manera estructurada las opiniones y valoraciones de los expertos sobre los objetivos estratégicos de marketing digital.
- Matrices de priorización estratégica: herramientas que permiten evaluar y clasificar los objetivos propuestos según criterios como importancia, impacto y viabilidad y obtener así la fundamentación de los mismos.

Resultados esperados: Se espera lograr la definición de objetivos estratégicos de marketing digital, ya que el análisis del diagnóstico previo y la consulta a expertos, permiten identificar y priorizar las metas que deben orientar las acciones de comercialización online del destino, garantizando que estas respondan a las tendencias del mercado y a las necesidades de posicionamiento digital del destino turístico.

2.2.6 Etapa 6. Diseño de estrategias de comercialización online

Objetivo: Diseñar una estrategia integral de comercialización turística online para Varadero y proponer sus respectivas acciones estratégicas que permita incrementar la visibilidad digital del destino en el mercado seleccionado, mejorar la competitividad frente a los destinos competidores e incrementar la captación y fidelización de los turistas del mercado seleccionado a través de plataformas digitales. La estrategia se diseña a partir de los objetivos estratégicos definidos en la etapa 5 y se nutre del diagnóstico del entorno, del destino y de la presencia digital realizado en las etapas 1, 2 y 3, así como de las características y preferencias del mercado emisor seleccionado en el análisis de segmentación de mercado de la etapa 4.

Métodos:

- Marketing digital estratégico: consiste en la planificación y coordinación de acciones de promoción y comercialización del destino a través de canales digitales, con el objetivo de mejorar su visibilidad, posicionamiento y capacidad de atraer turistas en los mercados

emisores prioritarios.

- Gestión de marca destino: se refiere al proceso de construir, posicionar y comunicar una imagen sólida y diferenciada del destino turístico en el entorno digital, resaltando sus principales atributos y ventajas competitivas para fortalecer su reconocimiento en los mercados internacionales.

Técnicas:

- Marketing de contenidos: consiste en la creación y difusión de contenidos digitales atractivos y relevantes (artículos, fotografías, videos, publicaciones en redes sociales) que permitan promocionar los atractivos del destino y generar interés en los potenciales turistas.
- SEO y SEM: son técnicas orientadas a mejorar la visibilidad del destino en los motores de búsqueda. El SEO (Search Engine Optimization) busca optimizar el contenido del sitio web para posicionarlo de forma orgánica, mientras que el SEM (Search Engine Marketing) utiliza campañas publicitarias pagadas para aumentar la visibilidad del destino en Internet.
- Marketing de influencia: consiste en colaborar con creadores de contenido o influencers especializados en viajes para promocionar el destino a través de sus plataformas digitales, aprovechando su capacidad de influir en la decisión de viaje de sus seguidores.
- Campañas en redes sociales: se refieren al desarrollo de acciones promocionales planificadas en plataformas sociales, orientadas a aumentar la interacción con los usuarios y promover los atractivos turísticos del destino.

Instrumentos:

- Plan de marketing digital: documento estratégico que organiza y define los objetivos, estrategias, acciones, canales digitales y métricas de evaluación que guiarán la comercialización online del destino.

Resultados esperados: Estrategia integral de comercialización online del destino Varadero que permita su aplicación, aumentar la atracción y fidelización de mercados emisores, el fortalecimiento de la competitividad del destino y a su adaptación a las exigencias actuales del mercado turístico internacional.

2.2.7 Etapa 7. Implementación de la estrategia

Objetivo: Consiste en ejecutar las acciones definidas en el plan de comercialización online, garantizando su aplicación coherente en función de los objetivos estratégicos y los segmentos de mercado priorizados.

Método: Se sustenta en la ejecución operativa de marketing digital, la cual consiste en la ejecución coordinada y sistemática de las acciones definidas en el procedimiento de comercialización online propuesto, garantizando su implantación en los diferentes canales digitales del destino. Este método permite asegurar la coherencia entre los objetivos estratégicos, los segmentos de mercados definidos y las acciones promocionales desarrolladas, facilitando el logro de los resultados previstos.

Técnicas:

- Gestión de redes sociales: administración estratégica de perfiles digitales para incrementar visibilidad e interacción.
- Publicidad digital: (SEO y SEM): desarrollo de campañas orgánicas y pagadas para mejorar el posicionamiento en buscadores y plataformas digitales.
- Marketing de contenidos: creación y difusión de contenidos relevantes que promuevan los atributos del destino y estimulen la demanda.

Instrumentos:

- Plataformas de gestión de campañas: Consisten en herramientas digitales que permiten planificar, ejecutar y controlar campañas de marketing online en diferentes canales. Ejemplos de estas plataformas que no están restringidas para Cuba: Metricool, Adobe Marketing Cloud, Sitewit, HighLevel y HubSpot Marketing Hub, las cuales permiten segmentar públicos, gestionar presupuestos y analizar el rendimiento de las campañas en tiempo real.
- Herramientas de automatización de marketing: Consisten en sistemas que permiten automatizar y optimizar las acciones de marketing digital, facilitando la gestión de contenidos, la segmentación de audiencias y la interacción con los usuarios. Ejemplos representativos de estas herramientas que no están restringidas en Cuba son: Brevo, MailerLite, ActiveCampaign y Omnisend que permiten automatizar envíos de correos,

gestionar campañas y analizar resultados.

- Calendario de contenido digital: herramienta de planificación que permite programar y organizar la publicación de contenidos en los diferentes canales digitales del destino, garantizando coherencia, frecuencia y alineación con los objetivos de la estrategia de marketing digital.

Resultados esperados: Implementación de las acciones definidas en el plan de comercialización online, garantizando su aplicación coherente en función de los objetivos estratégicos y los segmentos de mercado priorizados, con el propósito de lograr aumentar la fidelización del mercado seleccionado, el aumento de la demanda y la competitividad del destino con respecto a destinos altamente competidores del Caribe.

2.2.8 Etapa 8. Evaluación y control de resultados

Objetivo: Consiste en evaluar el impacto de la estrategia de comercialización online y su contribución al posicionamiento del destino, mediante la medición sistemática de resultados.

Métodos: Evaluación de desempeño de la aplicación del procedimiento: Consiste en medir y analizar de manera sistemática los resultados obtenidos frente a los objetivos estratégicos establecidos en la planificación de la comercialización online. Permite identificar si las acciones implementadas han logrado los efectos esperados en términos de visibilidad digital, interacción con los usuarios del mercado seleccionado y posiciona del destino con respecto a la competencia actual. Este método implica:

- Comparar los resultados reales (KPIs y métricas digitales) con los objetivos propuestos.
- Detectar desviaciones o brechas entre la planificación y la ejecución.
- Proporcionar información para ajustar o mejorar la estrategia en tiempo real o en futuras campañas.

Se espera que este método permita verificar la eficacia de la estrategia, tomar decisiones basadas en datos y garantizar que la implementación contribuye efectivamente al posicionamiento del destino turístico Varadero y a la captación de turistas del mercado emisor priorizado.

Técnicas:

- Análisis de indicadores: interpretación de métricas clave de rendimiento (alcance, tráfico, conversión, engagement).
- Analítica web: análisis del comportamiento de los usuarios en los canales digitales del destino.

Instrumentos:

- KPIs de marketing digital: Consisten en indicadores que permiten medir el desempeño de la estrategia. Ejemplo: tasa de conversión, tráfico web, engagement en redes sociales.
- Paneles de control de indicadores: indicadores cuantificables que permiten medir la efectividad de las acciones implementadas.

Resultados esperados: Con la aplicación de esta última etapa, se espera lograr medir el impacto de la estrategia de comercialización online; el empleo de KPIs y herramientas de analítica permite evaluar de forma objetiva el desempeño de la estrategia, evidenciando su contribución al posicionamiento digital, la visibilidad del destino y la atracción de turistas.

La aplicación efectiva del procedimiento propuesto requiere considerar las particularidades del contexto en el que será implementado. En este sentido, resulta necesario profundizar en las características del destino turístico Varadero, así como en los rasgos distintivos de sus principales mercados emisores. Particularmente, el mercado ruso adquiere relevancia estratégica, por lo que su análisis permitirá contextualizar y sustentar la aplicación del procedimiento propuesto. Por ello, en el epígrafe siguiente se abordan las principales características del destino turístico Varadero y del mercado emisor ruso, como base para la adecuada implementación de la estrategia de comercialización online.

2.3 El destino turístico Varadero y características del mercado emisor ruso.

El mercado emisor ruso se ha consolidado como un segmento de alto dinamismo dentro del turismo internacional, especialmente hacia destinos de sol y playa en el Caribe. Antes de las recientes fluctuaciones del turismo global, Rusia se posicionaba entre los principales países emisores, con millones de viajes anuales hacia Europa, Asia y el Caribe, reflejando su relevancia en el sistema turístico internacional (OMT, 2020). Este crecimiento se ha vinculado al aumento del poder adquisitivo de ciertos sectores de la población rusa, la expansión de conexiones aéreas internacionales y la preferencia por destinos cálidos durante el invierno

europeo, acompañada de un gasto turístico elevado en comparación con otros mercados emergentes (OMT, 2019).

El comportamiento del turista ruso presenta particularidades importantes para la planificación turística. Prefiere destinos de sol y playa complementados con experiencias culturales, históricas y naturales, valorando la seguridad, la relación calidad-precio y la disponibilidad de paquetes integrales que faciliten la organización del viaje (Ivanov & Webster, 2013). Además, los medios digitales y las redes sociales desempeñan un papel central en su toma de decisiones, lo que subraya la necesidad de estrategias de marketing online adaptadas a las características culturales y lingüísticas del mercado ruso, incluyendo contenidos en ruso y presencia en plataformas digitales utilizadas por este público.

En el caso de Cuba, el turismo constituye un sector estratégico de la economía, donde Varadero se destaca como el principal destino de sol y playa, reconocido por la calidad de sus playas, infraestructura hotelera y diversidad de servicios turísticos (Salinas & Mundet, 2014). Estas características coinciden con las preferencias del mercado ruso, lo que ha favorecido un crecimiento sostenido del flujo de turistas provenientes de este país, especialmente durante los meses de invierno europeo (MINTUR, 2023). Este aumento ha sido impulsado también por el fortalecimiento de las relaciones políticas y económicas entre Cuba y Rusia, incluyendo la implementación de sistemas de pago como las tarjetas MIR, que facilitan el consumo turístico.

La correspondencia entre las particularidades del destino Varadero (playas de alta calidad, clima tropical, hoteles todo incluido, seguridad y diversidad de excursiones) y las preferencias del turista ruso resalta la oportunidad de diseñar estrategias de comercialización online específicas para este mercado. El uso creciente de Internet y redes sociales por parte de los viajeros rusos refuerza la importancia de visibilizar el destino, fortalecer su posicionamiento internacional y aumentar su competitividad frente a otros destinos del Caribe. En síntesis, el análisis del mercado emisor ruso y su afinidad con Varadero evidencia la necesidad de orientar los esfuerzos promocionales hacia este segmento mediante planificación estratégica y marketing digital adaptado a sus expectativas y patrones de consumo.

Conclusiones parciales del capítulo 2:

1. El análisis de los antecedentes metodológicos evidencia la necesidad de desarrollar

procedimientos metodológicos que integren la planificación estratégica del turismo con herramientas de marketing digital, adaptados a las particularidades de los destinos turísticos cubanos.

2. El procedimiento para la planificación estratégica de la comercialización turística online del destino Varadero tiene como objetivo diseñar y orientar el proceso de planificación estratégica de la comercialización turística online del destino Varadero, integrando herramientas de análisis estratégico, investigación de mercado y marketing digital.
3. La correspondencia entre las particularidades del destino Varadero y las preferencias del turista ruso resalta la oportunidad de diseñar estrategias de comercialización online específicas para este mercado.

3 Capítulo 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMERCIALIZACIÓN ONLINE PARA EL DESTINO TURÍSTICO VARADERO.

En este capítulo tiene como objetivo describir los resultados de la aplicación parcial del procedimiento de planificación estratégica de la comercialización online para el destino turístico Varadero. Para ello se emplearon los métodos, técnicas e instrumentos descritos en el desarrollo del Capítulo II. La aplicación será parcial, dejando la misma hasta la Etapa 6: Diseño de estrategias de comercialización online. La Etapa 7 y 8, serán aplicadas por las autoridades pertinentes según la metodología propuesta para cada una de ellas. El presente capítulo presenta el valor práctico de la investigación puesto que en él se evalúa el destino a nivel externo e interno, se selecciona el mercado objetivo y se diseña una estrategia general de comercialización online, con sus respectivas acciones estratégicas, orientada a dicho mercado. Estos resultados permiten orientar la toma de decisiones de los gestores turísticos contribuyendo al incremento de la competitividad del destino en el mercado internacional.

3.1 Etapa 1. Diagnóstico del entorno turístico

En esta primera etapa se realiza el diagnóstico del entorno, mediante la aplicación del análisis PESTEL como técnica que permite evaluar los factores externos que influyen, tanto positiva como negativamente, en el desarrollo de la actividad turística y en la comercialización online del destino Varadero. Para la aplicación funcional de este análisis se procede en primer lugar, a la identificación de los factores del entorno que influyen en el desarrollo del destino; lo cual se realiza a través de una extensiva revisión bibliográfica, (análisis de documentos oficiales, informes turísticos, estadísticas del sector turístico, estrategias de desarrollo del turismo y publicaciones científicas relacionadas con la actividad turística y el marketing digital). Luego se clasifican atendiendo a sus dimensiones (política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal) y se finaliza identificando cuales de estos factores constituyen amenazas y oportunidades relevantes.

3.1.1 Identificación de los factores del entorno que influyen en la actividad turística y en la comercialización online y su clasificación según las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Factores políticos: Cuba ha considerado históricamente al turismo como uno de los sectores estratégicos para el desarrollo económico del país, lo cual se refleja en las políticas gubernamentales orientadas a fortalecer la infraestructura turística, diversificar los mercados emisores y aumentar los ingresos por turismo. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2021–2026 establecen la necesidad de promover un crecimiento sostenido del turismo, diversificar los mercados emisores y mejorar la calidad de los servicios turísticos (Partido Comunista de Cuba, 2021). Las relaciones diplomáticas y económicas de Cuba con diferentes países influyen significativamente en los flujos turísticos hacia el país. En los últimos años, el fortalecimiento de las relaciones con mercados emisores como Rusia ha contribuido al incremento del turismo procedente de ese país.

Oportunidades:

- Prioridad otorgada al turismo dentro de la política económica nacional.
- Fortalecimiento de relaciones con mercados emisores estratégicos.
- Interés del gobierno en promover la digitalización del sector turístico.

Amenazas:

- Restricciones derivadas del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos.
- Cambios en políticas relacionadas con turismo y viajes de mercados emisores.
- Dependencia de decisiones políticas internacionales.

Factores económicos: El turismo constituye una de las principales fuentes de ingresos para la economía cubana. Antes de la pandemia de COVID-19, el país registraba más de 4 millones de visitantes internacionales anuales, lo cual generaba importantes ingresos en divisas (OMT, 2020). A nivel internacional, el crecimiento de la clase media en mercados emergentes ha favorecido el aumento de los viajes internacionales. Sin embargo, factores como crisis económicas, fluctuaciones monetarias y el aumento de los costos del transporte pueden influir negativamente en la demanda turística. En el caso del mercado ruso, el aumento del poder adquisitivo de determinados segmentos de la población y el interés por destinos exóticos han favorecido el crecimiento del turismo hacia Cuba.

Oportunidades:

- Crecimiento del flujo turístico a nivel internacional.

- Incremento de la demanda turística en mercados emergentes.
- Potencial de mercados emisores como Rusia y Canadá.

Amenazas:

- Inestabilidad económica internacional.
- Incremento de los costos del transporte aéreo.
- Competencia creciente entre destinos turísticos del Caribe.

Factores sociales: Las tendencias actuales del turismo muestran cambios importantes en el comportamiento del consumidor turístico. Los viajeros buscan cada vez más experiencias auténticas, personalizadas y sostenibles, además de utilizar de manera intensiva herramientas digitales para planificar sus viajes. Las redes sociales y las plataformas digitales se han convertido en una fuente clave de información para los turistas al momento de seleccionar un destino (Buhalis y Law, 2008). El aumento del turismo de experiencias, el interés por la cultura local y el turismo sostenible constituyen tendencias relevantes que pueden beneficiar destinos como Varadero, que combinan recursos naturales con valores culturales.

Oportunidades:

- Crecimiento del turismo experiencial.
- Mayor interés internacional por destinos caribeños.
- Uso creciente de plataformas digitales para planificar viajes.

Amenazas:

- Cambios rápidos y constantes en las preferencias de los turistas.

Factores tecnológicos: El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha transformado profundamente la forma en que los turistas buscan información, planifican y reservan sus viajes. Las plataformas de reservas online, metabuscadores, redes sociales y sitios web especializados (TripAdvisor, TopHotels) se han convertido en herramientas fundamentales para la promoción y comercialización de destinos turísticos (Buhalis, 2003). Para destinos como Varadero, el fortalecimiento de su presencia digital resulta esencial para mejorar su visibilidad en los mercados internacionales y competir con otros destinos del Caribe.

Oportunidades:

- Expansión del empleo de estrategias que emplean las técnicas de marketing digital turístico como eje central para su planificación y aplicación.
- Aumento significativo y acelerado del empleo de las redes sociales para la promoción de destinos turísticos.
- Crecimiento de plataformas de reservas online.

Amenazas:

- Brecha de desarrollo de infraestructura tecnológica en comparación con destinos más digitalizados.
- Dependencia de plataformas internacionales de comercialización.

Factores ecológicos: Desde la década de los 90, los efectos negativos del turismo han llamado la atención de los gestores de riesgo de las organizaciones turísticas, quienes han visto la necesidad de implementar modelos de desarrollo turístico sostenibles para preservar los destinos y asegurar el bienestar de la sociedad (Córdova JCCFd,2017; OMT,2005; Nava y Castillo, 2017). Los impactos ambientales negativos más evidentes, resultado de esta actividad, son los diferentes tipos de contaminación, la sobrepoblación y el congestionamiento, así como los problemas del uso de la tierra que provocan la degradación (Sierra, Marrugo y Alemán, 2017) además de la ruptura ecológica, los daños a la naturaleza, la contaminación arquitectónica y el despojo inadecuado de los residuos (Quintana,2017). Una de las principales dificultades para avanzar hacia mayores niveles de sostenibilidad radica en el desconocimiento de la situación que presenta el destino con respecto a su sostenibilidad (Dočekalová, Kocmanová ,2016; García, Cintra y Torres,2016). Los recursos naturales constituyen el principal atractivo turístico del destino Varadero, caracterizado por sus playas, clima tropical y ecosistemas costeros. El desarrollo turístico debe considerar los principios de sostenibilidad ambiental. La gestión sostenible de los recursos naturales resulta esencial para garantizar la competitividad del destino a largo plazo.

Oportunidades:

- Aumento de la visibilidad sobre el potencial del destino para el desarrollo de turismo sostenible.
- Interés creciente a nivel mundial por parte de grandes inversores y por parte de los propios mercados potenciales, por destinos con recursos naturales bien conservados.

Amenazas:

- Cambio climático a nivel mundial progresivo y creciente, debido al factor humano, que incide con mayor fortaleza en islas y zonas costeras de manera general.
- Presión sobre el medio ambiente natural que produce el desarrollo de la actividad turística.

Factores legales: El desarrollo de la comercialización turística online también está condicionado por regulaciones relacionadas con el comercio electrónico, la protección de datos y la operación de plataformas digitales. En el caso de Cuba, el proceso de digitalización de la economía y el comercio electrónico se encuentra en desarrollo, lo cual influye en la adopción de estrategias de marketing digital por parte de los destinos turísticos.

Oportunidades:

- Desarrollo progresivo del comercio electrónico en el país.
- Implementación de nuevas herramientas digitales de pago.

Amenazas:

- Limitaciones en el acceso a determinadas plataformas digitales internacionales.
- Regulaciones tecnológicas que pueden limitar la comercialización online.

3.1.3 Identificación de oportunidades y amenazas para el destino turístico Varadero.

A partir del análisis PESTEL realizado por el equipo investigativo, se identifican las principales oportunidades y amenazas del entorno que influyen en la comercialización turística online del destino Varadero.

Principales oportunidades:

- Prioridad de la industria turística dentro de la política económica nacional.
- Interés creciente a nivel mundial por parte de grandes inversores y de mercados potenciales, por destinos con recursos naturales bien conservados.
- Incremento del uso de tecnologías digitales a nivel internacional, en la planificación, compra y realización de reseñas sobre viajes y destinos turísticos.
- Interés creciente por destinos caribeños y por la vivencia de experiencias turísticas auténticas.

Principales amenazas:

- Restricciones derivadas del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos.
- Cambios en políticas relacionadas con turismo y viajes de mercados emisores.
- Alta competencia entre destinos turísticos del Caribe.
- Limitaciones tecnológicas del país en el desarrollo del marketing digital.

Resultados de la Etapa 1: El análisis del entorno turístico y digital permitió identificar un conjunto de factores externos que influyen de manera significativa en la competitividad del destino Varadero y en su capacidad para desarrollar estrategias de comercialización turística online. Los resultados obtenidos constituyen una base fundamental para el diagnóstico integral del destino turístico.

3.2 Etapa 2. Diagnóstico del destino turístico Varadero

En esta segunda etapa se elabora de manera integral el diagnóstico del destino turístico Varadero. Para ello se inicia con el inventario de sus atributos más relevantes, luego se estudia la infraestructura que posee para el desarrollo del sector y se procede a la evaluación de su oferta turística. Posteriormente, se determina, de la información con mayor significancia recopilada, las fortalezas y debilidades del destino, lo que permitirá realizar el análisis de la matriz DAFO, en conjunto a los factores del macroentorno considerados amenazas y oportunidades, seleccionados en la primera etapa.

3.2.1 *Inventario de recursos turísticos del destino Varadero*

A partir de la revisión documental (análisis de documentos oficiales, informes turísticos, estadísticas del sector turístico y publicaciones científicas relacionadas con la actividad turística del destino) se realiza mediante fichas de inventario (Ver Anexo 6), el inventario de recursos turísticos; con el objetivo de identificar y clasificar los principales atractivos del destino. A través del mismo se determina que Varadero es considerado el principal destino de sol y playa de Cuba, caracterizado por una amplia variedad de recursos naturales y culturales.

Recursos naturales:

- Playa de Varadero, con más de 20 kilómetros de extensión de arenas blancas y aguas cristalinas.

- Ecosistemas marinos y arrecifes coralinos.
- Reservas ecológicas como la Reserva Ecológica Varahicacos.
- Cuevas y formaciones naturales como la Cueva de Ambrosio.
- Clima tropical favorable durante todo el año.

Estos recursos naturales constituyen el principal atractivo turístico del destino y representan una ventaja competitiva frente a otros destinos del Caribe.

Recursos culturales: Aunque Varadero es fundamentalmente un destino de sol y playa, la ciudad ofrece una rica gama de atractivos culturales que relevan la historia, las tradiciones y la autenticidad de la vida cubana. Estos lugares y experiencias son considerados atractivos culturales porque permiten al visitante conectar con el alma de Varadero, entendiendo su evolución desde un pequeño asentamiento hasta el balneario icónico que es hoy.

- Parque Josone: Antigua finca privada de los años 40, símbolo del encuentro familiar y la tradición local. Considerado el corazón social y recreacional de Varadero, en el que se puede disfrutar de actividades gastronómicas, náuticas y culturales como conciertos y eventos nacionales e internacionales.
- Centro Histórico: Núcleo urbano que narra la vida cotidiana de los locales. Sus calles (como la Calle 62) son escenario de la interacción social y la música cubana vivo.
- Artesanía local (mercados y talleres): Constituyen escenarios no solo de comercio, sino de expresión física de la cultura cubana a través de la exposición de productos auténticos elaborados artesanalmente en la zona.
- Gastronomía local: En los restaurantes de Varadero, independientemente de su clasificación, su cocina y sus precios, se refleja la mezcla y la evolución que posee la culinaria cubana durante su historia y actualidad.

3.2.2 Análisis de la infraestructura turística

A partir de la revisión documental (análisis de documentos oficiales, informes turísticos, estadísticas del sector turístico y publicaciones científicas relacionadas con la actividad turística del destino) se realiza, mediante fichas de inventario (Ver Anexo 6), el inventario de la infraestructura turística de Varadero y su consecuente análisis; a partir del cual se determina que Varadero cuenta con una importante infraestructura turística desarrollada durante varias

décadas de inversión en el sector turístico, en la que se destaca la infraestructura hotelera y de transporte.

Infraestructura hotelera: El destino dispone de una amplia planta hotelera compuesta principalmente por hoteles de categorías cuatro y cinco estrellas, muchos de ellos operados por cadenas hoteleras internacionales. La planta hotelera se caracteriza por una elevada concentración de resorts todo incluido, modalidad predominante en el destino. Entre las principales cadenas presentes en el destino se encuentran: Meliá Hotels International, Iberostar, Blue Diamond Resorts, Gaviota, Gran Caribe y Cubanacán.

Infraestructura de transporte: Varadero cuenta con importantes facilidades de acceso:

- Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, principal puerta de entrada al destino.
- Conexión vial con La Habana mediante la autopista nacional.
- Servicios de transporte turístico (renta de autos modernos y de motos eléctricas, bus doble piso que realiza ruta urbana desde el poblado hasta Marina Gaviota Varadero) y excursiones coordinadas y vendidas por agencias de viajes nacionales (Cubatur, Gaviota Tour, Havanatur, Ecotur y Viajes Cuabanacán).

3.2.3 Evaluación de la oferta turística

La oferta turística del destino Varadero se centra principalmente en el producto sol y playa, complementado con otras actividades turísticas. Entre los principales productos turísticos del destino se encuentran: Turismo de sol y playa, turismo náutico, turismo de naturaleza, turismo cultural y turismo de eventos y convenciones.

Sin embargo, algunos estudios señalan que la oferta turística del destino presenta limitaciones en cuanto a la diversificación de productos turísticos, puesto que las acciones de venta y promoción son en su gran mayoría orientas a la modalidad de turismo Sol y Playa, dejándole al resto un esfuerzo puntual y menos intencionado. Lo planteado afecta su competitividad frente a otros destinos caribeños.

Por lo anteriormente analizado es que el equipo investigativo decide realizar el benchmarking con destinos competidores, (Ver Anexo 7) el cual constituye una herramienta de análisis

estratégico que permite comparar el desempeño de un destino turístico con otros destinos competidores, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Se realiza una comparación del destino Varadero con cuatro destinos consolidados del Caribe: Cancún, Punta Cana, Jamaica y Bahamas, los cuales compiten en el segmento de turismo de sol y playa internacional; a partir de la información proveniente de las siguientes fuentes: Banco Mundial 2023, Caribbean Tourism Organization, 2023; MINTUR, 2023; OMT, 2022; Secretaría de Turismo de México 2023; Ministerio de Turismo de República Dominicana 2023; Jamaica Tourist Board 2023 y Bahamas Ministry of Tourism, 2023. Las variables analizadas incluyen: infraestructura hotelera, diversificación de la oferta turística, posicionamiento digital, conectividad aérea y estrategias de marketing turístico.

Resultados del Benchmarking:

El análisis comparativo evidencia que Varadero posee una infraestructura hotelera consolidada y una fuerte especialización en el turismo de sol y playa, lo cual constituye una de sus principales fortalezas dentro del Caribe. Sin embargo, en comparación con destinos como Cancún o Punta Cana, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la diversificación de la oferta turística, el posicionamiento digital y la conectividad aérea internacional. Por otra parte, destinos como Jamaica y Bahamas han logrado diferenciarse mediante el desarrollo de productos turísticos especializados, tales como el turismo cultural, el turismo de lujo y el turismo náutico, acompañados de estrategias de promoción digital orientadas a mercados específicos. En este contexto, el benchmarking realizado permite identificar la necesidad de fortalecer las estrategias de marketing digital del destino Varadero, con el objetivo de mejorar su visibilidad en los mercados emisores internacionales y aumentar su competitividad frente a otros destinos del Caribe.

3.2.4 Análisis DAFO del destino Varadero

A partir de los resultados obtenidos en Etapa 1 donde se distinguen las principales amenazas y fortalezas del destino y del inventario de recursos, análisis de la infraestructura turística y benchmarking con destinos competidores, realizados en esta Etapa 2; el equipo investigativo realiza el análisis estratégico a partir de la matriz DAFO; con el propósito de obtener un diagnóstico del estado actual del destino turístico Varadero, a partir del cual se diseña una

estrategia general del mismo, que será empleada en la Etapa 6 como elemento clave para la elaboración de estrategias de comercialización online y sus respectivas acciones estratégicas.

Fortalezas:

1. Reconocimiento internacional del destino Varadero.
2. Recursos naturales de alta calidad.
3. Amplia infraestructura hotelera.
4. Seguridad turística.

Debilidades:

1. Limitada diversificación de la oferta turística.
2. Insuficiente desarrollo del marketing digital y de herramientas tecnológicas para la comercialización online.
3. Dependencia de algunos mercados emisores.
4. Limitaciones en la conectividad aérea internacional directa.

Oportunidades:

1. Prioridad de la industria turística dentro de la política económica nacional.
2. Interés creciente a nivel mundial por parte de grandes inversores y de mercados potenciales, por destinos con recursos naturales bien conservados.
3. Incremento del uso de tecnologías digitales a nivel internacional, en la planificación, compra y realización de reseñas sobre viajes y destinos turísticos.
4. Interés creciente por destinos caribeños y por la vivencia de experiencias turísticas auténticas.

Amenazas:

1. Restricciones derivadas del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos.
2. Cambios en políticas relacionadas con turismo y viajes de mercados emisores.
3. Alta competencia entre destinos turísticos del Caribe.
4. Limitaciones tecnológicas del país en el desarrollo del marketing digital.

A continuación, se analizan la relación de influencia que poseen, una sobre la otra, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del destino turístico Varadero, empleando

para ello una Matriz DAFO (Ver Figura 2). La escala aplicada en la matriz DAFO fue de 1 a 4, siendo 1 poca influencia, 2 cierta influencia, 3 media influencia, 4 influencia.

Se emplea como leyenda de colores para los cuadrantes estratégicos la siguiente:

- Verde: Estrategia Ofensiva
- Naranja: Estrategia Defensiva
- Azul: Estrategia de Reorientación
- Amarillo: Estrategia de Supervivencia

Figura 2: Matriz DAFO para el diagnóstico del destino turístico Varadero

	O1	O2	O3	O4	SubT	A1	A2	A3	A4	SubT	Total
F1	4	4	3	4	15	3	3	4	1	11	26
F2	4	4	3	4	15	2	1	2	1	6	21
F3	4	1	3	1	9	2	1	2	2	7	16
F4	2	3	3	3	11	2	3	4	2	11	22
SubT	14	12	12	12	100	9	8	12	6	70	
D1	3	3	4	3	13	4	4	4	4	16	29
D2	3	2	4	2	11	2	3	4	0	9	20
D3	2	2	2	2	8	4	4	4	4	16	24
D4	4	4	3	3	14	4	3	3	3	13	27
SubT	12	11	13	10	92	14	14	15	11	108	
Total	26	23	25	22		23	22	27	17		

Fuente: Elaboración propia

La matriz DAFO dio como resultado que el destino turístico Varadero se encuentra en el momento de análisis en el estado de SUPERVIVENCIA, puesto que la sumatoria dentro de la matriz de la influencia que ejerce cada ítem sobre el otro, dio como el cuadrante más fuerte al de Debilidad-Amenaza con una sumatoria de 108 puntos. En consecuencia, es necesario aplicar una estrategia acorde a este estado.

A continuación, los ítems analizados que alcanzaron mayor porcentaje de influencia:

- F1: Reconocimiento internacional del destino Varadero.

- D1: Limitada diversificación de la oferta turística.
- O1: Prioridad de la industria turística dentro de la política económica nacional.
- A3: Alta competencia entre destinos turísticos del Caribe

Por tanto, si se logra diversificar la oferta turística en el destino turístico Varadero, el mismo podrá elevar su competencia frente a otros destinos altamente competitivos del Caribe; de esta manera se podrá aprovechar la prioridad que posee la industria turística dentro de la política económica nacional, dado a su vez el marcado reconocimiento que ya posee el destino en el ámbito internacional.

Resultados de la Etapa 2: La aplicación de la Etapa 2 permitió obtener una visión integral de la situación actual del destino Varadero, identificando a partir del análisis de la matriz DAFO, la estrategia que debe seguir el destino según su diagnóstico integral actual. Estos resultados constituyen una base fundamental para la formulación de objetivos y estrategias de comercialización online.

3.3 Etapa 3. Diagnóstico de la presencia digital del destino

El diagnóstico de la presencia digital del destino constituye una fase fundamental dentro del procedimiento de planificación estratégica de la comercialización online, ya que permite evaluar el nivel de visibilidad, posicionamiento y capacidad de interacción del destino en el entorno digital. Para el desarrollo de esta etapa se empleó el método de análisis de marketing digital apoyado en la técnica de auditoría digital empleando como instrumento la correspondiente matriz de auditoría digital.

3.3.1 Análisis de marketing digital

Para la realización del análisis de marketing digital se desarrolla la matriz completa de auditoría digital del destino turístico Varadero (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Matriz de auditoría digital del destino Varadero

Dimensión	Indicador	Evaluación
Calidad del sitio web	Actualización de la información turística	4

	Calidad y relevancia del contenido	4
	Facilidad de navegación	3
	Diseño visual y atractivo gráfico	3
	Adaptación a dispositivos móviles	4
Posicionamiento SEO	Uso de palabras claves relevantes	3
	Posicionamiento en motores de búsqueda	3
	Autoridad del dominio web	3
	Presencia en portales turísticos internacionales	4
	Generación de contenido digital	2
Redes sociales	Presencia en Facebook	4
	Presencia en Instagram	4
	Presencia en YouTube	3
	Frecuencia de publicaciones	2
	Nivel de interacción con usuarios	2
Comercialización online	Integración con plataformas de reservas	2
	Disponibilidad de enlaces a agencias online	3
	Uso de estrategias de marketing de contenidos	2
	Uso de material audiovisual promocional	4
	Personalización de contenido para mercados emisores	2

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la confiabilidad del instrumento matriz de auditoría digital, se procesaron los datos obtenidos a partir de la evaluación realizada por 10 expertos sobre los 20 indicadores del instrumento. El análisis se llevó a cabo siguiendo el procedimiento estadístico implementado en el software IBM SPSS Statistics, empleando el coeficiente Alpha de Cronbach como medida de consistencia interna; a partir del cual se concluye que el instrumento presenta una adecuada homogeneidad interna y es confiable para su aplicación en la evaluación de la presencia digital del destino turístico Varadero. (Ver Anexo 3)

La matriz de evaluación estará compuesta por 20 indicadores, agrupados en cuatro dimensiones principales: calidad del sitio web, posicionamiento SEO, presencia en redes sociales y comercialización online. Para cada indicador se utilizó una escala de valoración de 1 a 5, donde:

1 = Muy deficiente

2 = Deficiente

3 = Aceptable

4 = Bueno

5 = Muy bueno

Cálculo del índice global de desempeño digital:

Para evaluar el desempeño digital del destino se calculó un Índice de Desempeño Digital (IDD) a partir del promedio de las puntuaciones obtenidas.

Fórmula aplicada:

$$IDD = \frac{\sum \text{puntuaciones}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$IDD = \frac{58}{20}$$

$$IDD = 2.9$$

Interpretación del índice:

Rango del índice	Nivel de desempeño digital
------------------	----------------------------

1 – 2	Bajo
-------	------

2.1 – 3	Medio
---------	-------

3.1 – 4	Bueno
---------	-------

4.1 – 5	Muy bueno
---------	-----------

El índice obtenido (2.9) indica que el destino Varadero presenta un nivel medio de desarrollo de su presencia digital, lo cual evidencia que, aunque existe presencia en Internet y en redes sociales, aún se identifican oportunidades de mejora relacionadas con: El desarrollo de estrategias de marketing de contenidos, el incremento de la interacción con los usuarios en redes sociales, la integración con plataformas de reservas online y la personalización del contenido digital según mercados emisores.

Resultados de la Etapa 3: Los resultados de la auditoría digital evidencian que el destino posee una base digital establecida, particularmente en términos de información turística disponible y presencia en redes sociales. No obstante, la evaluación realizada pone de manifiesto la necesidad de fortalecer el uso estratégico de herramientas de marketing digital, con el objetivo de mejorar el posicionamiento del destino en el entorno online y aumentar su competitividad frente a otros destinos del Caribe. Este diagnóstico constituye un elemento clave para el desarrollo de la estrategia de comercialización online propuesta en el procedimiento metodológico de la investigación.

3.4 Etapa 4. Análisis del mercado turístico y segmentación:

En esta se analiza el mercado turístico a partir de la investigación y segmentación de los principales mercados emisores del destino Varadero: Canadá, Rusia, España y Alemania; para ello se identifica su tendencia de crecimiento en el destino, así como las características particulares de los turistas, sus beneficios buscados y comportamiento de compra. La

aplicación de esta etapa permite definir los objetivos y estrategias acorde a las particulares del mercado que resulte seleccionado para el proceder de la presente investigación.

3.4.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado permitió analizar el comportamiento de la demanda turística hacia el destino Varadero y determinar los principales mercados emisores internacionales. Para ello se analizaron bases de datos estadísticas del sector turístico, particularmente estadísticas de llegadas de turistas internacionales (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Comparación entre los principales mercados emisores en el destino Varadero

Variable	Rusia	Canadá	Alemania	España
Llegadas de turistas (2023)	184 819	936 436	69 642	66 879
Posición entre mercados emisores	3º	1º	6º	7º
Tendencia de crecimiento reciente	Alta	Estable	Moderada	Moderada

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en ONEI,2024.

El mercado emisor ruso ha experimentado un comportamiento fluctuante en los últimos años, influenciado por factores globales como la pandemia de COVID-19 y posteriormente por el restablecimiento de la conectividad aérea entre ambos países. No obstante, en el período reciente se evidencia una tendencia de crecimiento y consolidación de este mercado para el turismo cubano, lo cual lo posiciona entre los principales mercados emisores hacia el país. (Ver Tabla 4)

Tabla 4: Llegadas de turistas rusos a Cuba 2018 al 2024

Año	Llegadas de turistas rusos	Variación anual (%)
2018	137 000	-
2019	178 000	+29.9
2020	49 000	-72.5

2021	140 000	+185.7
2022	54 383	-61.2
2023	184 819	+239.8
2024	185 800	+0.5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en ONEI,2025

Los datos muestran que el año 2019 representó el primer pico significativo del mercado ruso, con aproximadamente 178 000 turistas, consolidándose como uno de los principales mercados emisores hacia Cuba. Posteriormente, la pandemia provocó una caída significativa en el flujo turístico internacional durante 2020. Sin embargo, a partir de 2021 se observa una recuperación gradual del mercado. El crecimiento más notable se produjo en 2023, cuando Cuba recibió 184 819 turistas rusos, superando incluso las cifras registradas antes de la pandemia. Este incremento estuvo asociado principalmente al restablecimiento de vuelos directos entre Rusia y destinos turísticos cubanos como Varadero y Cayo Coco, al fortalecimiento de las relaciones económicas y turísticas entre Cuba y Russia, a la participación de turoperadores rusos en la promoción del destino, así como a la implementación de facilidades de pago para turistas rusos en el país.

De acuerdo con los datos obtenidos en ONEI (2024) y ONEI (2025), el mercado ruso se posicionó como el tercer mercado emisor internacional hacia Cuba, lo que evidencia su creciente importancia estratégica para el desarrollo del turismo en el país. En este contexto, el destino Varadero ha concentrado una parte significativa de estas llegadas, dado su posicionamiento como principal destino de sol y playa del país. Aunque Canadá constituye tradicionalmente el principal mercado emisor hacia el destino, el mercado ruso presenta un crecimiento sostenido y un elevado potencial de desarrollo, lo cual lo convierte en un segmento estratégico para el diseño de acciones de comercialización turística online.

3.4.2 Análisis del comportamiento del consumidor

Para analizar el comportamiento del consumidor turístico se utilizaron variables de segmentación de mercado, lo que permitió caracterizar a los turistas que visitan el destino

Varadero y evaluar su potencial como mercado objetivo. Este análisis se pudo realizar gracias a la investigación de tendencias de mercado y gracias a la aplicación de la encuesta a turistas provenientes de los principales mercados emisores del destino, mediante la cual se pudo recopilar información más detallada y específica, correspondiente a las características y preferencias de los mismos. (Ver Anexo 8)

Desde el punto de vista del comportamiento turístico, los turistas rusos presentan características que resultan especialmente favorables para el destino Varadero, entre las cuales destacan: Preferencia por destinos de sol y playa complementado con el disfrute de actividades de turismo de ciudad y naturaleza, demanda de paquetes turísticos todo incluido, estancias prolongadas, superiores a una semana y poder adquisitivo medio-alto. Estas características coinciden con la estructura de la oferta turística del destino Varadero, caracterizada por una amplia capacidad hotelera, predominio de resorts todo incluido (4* y 5*) y la presencia de recursos naturales y culturales de alta calidad. Además, el crecimiento del mercado ruso se ha visto favorecido por el fortalecimiento de las relaciones turísticas entre Cuba y la Federación de Rusia, así como por el incremento de la conectividad aérea y la participación de turoperadores rusos en la promoción del destino.

Justificación de la selección del mercado ruso: A partir del análisis comparativo realizado, se puede afirmar que el mercado ruso presenta condiciones favorables para el desarrollo de estrategias de comercialización online dirigidas al destino Varadero, debido a los siguientes factores:

- Crecimiento sostenido del flujo turístico hacia Cuba.
- Alta compatibilidad entre las preferencias del mercado ruso y la oferta turística del destino Varadero.
- Elevado potencial de expansión futura en comparación con otros mercados emisores tradicionales.
- Alta utilización de plataformas digitales en el proceso de planificación de viajes, lo que incrementa la efectividad de las estrategias de marketing online.

Resultados de la Etapa 4: La aplicación de esta etapa permitió seleccionar el mercado ruso como segmento objetivo para el diseño de la estrategia de comercialización online, que se propone en la etapa 6 de la presente investigación.

3.5 Etapa 5. Definición de objetivos estratégicos de comercialización online

La definición de objetivos estratégicos constituye un componente esencial dentro del proceso de planificación, ya que permite establecer las metas que orientarán las acciones de marketing digital del destino (Kotler et al., 2017). En correspondencia con los resultados obtenidos en las etapas previas, se identificó que el mercado ruso presenta alta compatibilidad con la oferta turística de Varadero, así como un creciente uso de plataformas digitales en la planificación de viajes. A su vez, el diagnóstico digital evidenció limitaciones en el posicionamiento online, la interacción en redes sociales y la personalización del contenido, lo cual justifica la necesidad de definir objetivos estratégicos enfocados en estas áreas.

3.5.1 Aplicación del Método Delphi para la determinación de prioridades estratégicas del marketing digital

Con el propósito de validar y jerarquizar las prioridades estratégicas asociadas al diseño de estrategias de comercialización online del destino Varadero en el mercado ruso, se empleó el Método Delphi, para lo cual se conformó un panel de 10 expertos, seleccionados intencionalmente en función de su experiencia y conocimiento en áreas clave relacionadas con el objeto de estudio. El panel estuvo integrado por:

- Especialistas de agencias de viajes con experiencia en el mercado ruso.
- Profesionales de la comercialización turística en plataformas online.
- Académicos e investigadores del sector turístico.

Como criterios de selección se consideraron: años de experiencia (mínimo 5 años), nivel de formación, vinculación con el turismo internacional y conocimiento del entorno digital.

Se empleó como instrumento el cuestionario Delphi, estructurado en función de variables estratégicas previamente identificadas en el diagnóstico:

- Posicionamiento digital del destino
- Segmentación del mercado
- Contenido digital
- Comercialización online

Cada variable fue evaluada mediante escalas de valoración (tipo Likert), permitiendo a los expertos emitir juicios sobre el nivel de importancia de cada elemento, así como proponer acciones estratégicas.

El proceso se desarrolló en dos rondas de consulta:

1. Primera ronda: Se aplicó el cuestionario inicial con el objetivo de recoger valoraciones individuales sobre la importancia de las variables estratégicas. Los resultados obtenidos evidenciaron dispersión en algunos criterios, especialmente en lo referido a la segmentación del mercado y la gestión de contenido digital.
2. Segunda ronda: Se elaboró un segundo cuestionario a partir de los resultados de la primera ronda, proporcionando a los expertos una retroalimentación estadística (promedios y tendencias). Esto permitió que los participantes reconsideraran sus respuestas iniciales, favoreciendo la convergencia de criterios.

El nivel de consenso se evaluó mediante el análisis de la reducción de la dispersión de las respuestas y la concentración de las valoraciones en rangos altos de la escala.

Como resultado del proceso, se alcanzó consenso entre los expertos en relación con las principales prioridades estratégicas del marketing digital para el destino Varadero en el mercado ruso, identificándose las siguientes:

1. Fortalecimiento del posicionamiento digital del destino: Se reconoció como prioridad la necesidad de incrementar la visibilidad y reputación online del destino, especialmente en plataformas utilizadas por el mercado ruso, lo cual se corresponde con los objetivos de promoción definidos.
2. Desarrollo de estrategias de segmentación específica del mercado ruso: Los expertos coincidieron en la importancia de profundizar en el conocimiento del comportamiento, preferencias y motivaciones del turista ruso, con el fin de diseñar ofertas más personalizadas.
3. Optimización del contenido digital orientado a la experiencia turística: Se identificó como prioritario el desarrollo de contenido relevante, atractivo y adaptado culturalmente, que destaque la diferenciación del destino y contribuya a mejorar la percepción del mismo.
4. Perfeccionamiento de la comercialización online: Se destacó la necesidad de fortalecer los

canales digitales de venta, mejorar la usabilidad de las plataformas y facilitar el proceso de reserva, en correspondencia con los objetivos de distribución digital y conversión.

5. Integración de estrategias orientadas a la conversión digital: Se reconoció la importancia de optimizar el embudo de conversión, con el objetivo de transformar el interés generando en reservas efectivas, lo cual se vincula con el objetivo transversal propuesto.

Las prioridades identificadas mediante el Método Delphi evidencian una alta coherencia con los objetivos estratégicos. Además, los resultados refuerzan la necesidad de adoptar una visión integrada del marketing digital, donde no solo se priorice la visibilidad del destino, sino también la eficiencia en la conversión y la personalización de la oferta turística. La aplicación del Método Delphi permitió reducir la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas, aportando rigor científico al proceso de diseño de estrategias de comercialización online del destino. De esta forma, se fortalece la base metodológica del estudio y se contribuye a una planificación estratégica más efectiva y contextualizada a las características del mercado ruso.

Validación del panel de expertos y procesamiento estadístico del Método Delphi:

Con el objetivo de garantizar el rigor científico en la aplicación del Método Delphi para el diseño de estrategias de comercialización online del destino Varadero en el mercado ruso, se procedió a la validación del panel de expertos y al análisis estadístico de los resultados obtenidos en las rondas de consulta.

Determinación del coeficiente de competencia de los expertos (K):

Para evaluar la idoneidad del panel seleccionado, se calculó el coeficiente de competencia (K), el cual se obtiene a partir de la siguiente expresión:

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

Donde:

K_c (coeficiente de conocimiento): nivel de conocimiento del experto sobre el tema, autoevaluado en una escala de 0 a 1.

K_a (coeficiente de argumentación): grado de fundamentación de sus criterios, basado en fuentes como experiencia profesional, investigaciones previas y dominio teórico.

A cada experto se le aplicó un cuestionario de autovaloración, obteniéndose los siguientes resultados:

Promedio de Kc: 0,85

Promedio de Ka: 0,80

Por tanto:

$$K = (0,85 + 0,80) / 2 = 0,825$$

De acuerdo con la literatura, un valor de $K \geq 0,8$ indica un alto nivel de competencia, lo que valida la fiabilidad del panel de expertos seleccionado.

Procesamiento estadístico de las rondas Delphi:

Para el análisis de los resultados se emplearon medidas de tendencia central y dispersión, específicamente:

Media aritmética ($\bar{X}$): para determinar el nivel de importancia asignado a cada variable.

Desviación estándar (σ): para medir el grado de consenso entre los expertos.

Resultados de la primera ronda: En la primera ronda se observaron niveles de dispersión moderados en algunas variables, lo que evidenció diferencias de criterio entre los expertos: (Ver Tabla 5)

Tabla 5: Resultados de la primera ronda

Variable	Media ($\bar{X}$)	Desviación estándar (σ)
Posicionamiento digital	4,6	0,52
Segmentación de mercado	4,2	0,75
Contenido digital	4,3	0,68
Comercialización online	4,5	0,60

Fuente: Elaboración propia

Los valores de desviación estándar superiores a 0,6 indicaron la necesidad de una segunda ronda para lograr mayor consenso.

Resultados de la segunda ronda: Tras la retroalimentación proporcionada a los expertos, se observó una reducción significativa de la dispersión: (Ver Tabla 6)

Tabla 6: Resultados de la segunda ronda

Variable	Media ($\bar{X}$)	Desviación estándar (σ)
Posicionamiento digital	4,8	0,30
Segmentación de mercado	4,6	0,40
Contenido digital	4,7	0,35
Comercialización online	4,8	0,28

Fuente: Elaboración propia

La disminución de la desviación estándar en todas las variables evidencia un alto nivel de consenso, validando los resultados obtenidos.

Determinación del nivel de consenso: Se consideró que existe consenso cuando: $\sigma \leq 0,5$

Dado que todas las variables en la segunda ronda cumplen con este criterio, se concluye que las prioridades estratégicas identificadas son consistentes y confiables.

Jerarquización de prioridades estratégicas:

A partir de los valores medios obtenidos, se estableció el siguiente orden de prioridad:

- 1.Posicionamiento digital del destino
- 2.Comercialización online
- 3.Contenido digital

4.Segmentación del mercado

Esta jerarquización refuerza la importancia de fortalecer la presencia digital del destino y optimizar los canales de conversión, en correspondencia con los objetivos estratégicos definidos.

Conclusión metodológica:

La aplicación del Método Delphi, complementada con el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos y el análisis estadístico de las rondas, permitió validar de manera rigurosa las prioridades estratégicas del marketing digital del destino Varadero. El alto nivel de consenso alcanzado y la coherencia de los resultados con los objetivos estratégicos propuestos evidencian la solidez del procedimiento metodológico empleado, contribuyendo a una toma de decisiones más fundamentada en el diseño de estrategias de comercialización online.

3.5.2 Formulación de los objetivos estratégicos

A partir del análisis realizado, se definieron los siguientes objetivos estratégicos de comercialización online para el destino Varadero orientados al mercado ruso (Ver Tabla 7):

Tabla 7: Objetivos estratégicos de marketing digital para el mercado ruso.

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Horizonte temporal
Incrementar en un el índice de competitividad percibida del destino Varadero en el mercado ruso.	Índice de competitividad percibida.	Incremento del 15% respecto al valor base	12 meses
Incrementar el tráfico web y el nivel de interacción (engagement) en las plataformas digitales del destino utilizadas por el mercado ruso.	Tasa de engagement	Incrementar en un 30%	12 meses

Incrementar los ingresos provenientes de actividades extrahoteleras dirigidas al mercado ruso.	Ingresos por actividades extrahoteleras.	Incremento del 20%	18 meses
Incrementar las ventas de paquetes turísticos de alojamiento.	Volumen de ventas por paquetes.	Incremento de un 25%	18 meses
Incrementar la captación de turistas rusos mediante canales digitales.	Número de turistas captados online.	Incremento del 20%	12 meses
Objetivo Transversal (Efectividad real de la estrategia digital)			
Incrementar la tasa de conversión de usuarios rusos en las plataformas digitales del destino.	Tasa de conversión (reservas/visitas)	Incremento del 15%	12 meses

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 Fundamentación de los objetivos definidos

Los objetivos propuestos responden directamente a los resultados obtenidos en el diagnóstico y análisis de mercado:

- Incrementar el índice de competitividad percibida del destino Varadero en el mercado ruso, se fundamenta en la amenaza más fuerte detectada en el análisis DAFO con respecto a la alta competencia entre destinos turísticos del Caribe.
- Incrementar el tráfico web y el nivel de interacción (engagement) en las plataformas digitales del destino utilizadas por el mercado ruso, se fundamenta con las debilidades detectadas del destino en la realización de la auditoría digital con respecto al bajo índice de desempeño digital alcanzado.
- Incrementar los ingresos provenientes de actividades extrahoteleras dirigidas al mercado ruso, así como las ventas de paquetes turísticos de alojamiento, se fundamenta en el precepto de que toda estrategia de comercialización diseñada debe

alcanzar resultados económicos reales para el destino en cuestión.

- Incrementar la captación de turistas rusos mediante canales digitales se fundamenta en que la amplia utilización de este mercado de las plataformas digitales para reserva y compra de producto turísticos, característica evidenciada en el análisis de mercado, debe ser aprovechada para la fidelización del mercado objetivo en el destino.
- Incrementar la tasa de conversión de usuarios rusos en las plataformas digitales del destino, se fundamenta tasa de conversión constituye un indicador clave en el marketing digital, ya que mide la proporción de usuarios que, tras interactuar con los canales online del destino, realizan una acción deseada, en este caso, la reserva o compra de servicios turísticos. Este indicador permite evaluar la capacidad del destino no solo para atraer tráfico hacia sus plataformas digitales, sino también para transformar dicho interés en demanda efectiva.

Resultados de la etapa 5: La aplicación de la etapa permitió definir objetivos estratégicos coherentes, medibles y alineados con las características del mercado ruso y las necesidades del destino Varadero. Estos objetivos constituyen la base para el diseño e implementación de las estrategias de comercialización online para el destino turístico Varadero, garantizando una orientación clara de sus correspondientes acciones.

3.6 Etapa 6. Diseño de estrategias de comercialización online

En esta etapa se evidencia todo el trabajo realizado en las cinco etapas anteriores; puesto que, para la propuesta coherente de estrategias de comercialización online, es imprescindible haber realizado un correcto diagnóstico integral del destino, para obtener así la estrategia general del mismo, sobre la cual y considerando la segmentación de mercado realizada, se definen los objetivos estratégicos que permiten presentar de manera más confiable las estrategias, que conllevaran resultados más fidedignos a la hora de su implementación, evaluación y control que se llevará a cabo en las etapas posteriores.

3.6.1 Propuesta de estrategias de comercialización online

Estrategia digital general: Aplicar las estrategias correspondientes al marketing mix con el objetivo de lograr aumentar la atracción y fidelización del mercado ruso, el fortalecimiento de la competitividad del destino y su adaptación a las exigencias actuales del mercado turístico internacional.

- Estrategia de Diferenciación del Producto: En el marketing turístico, el producto está constituido por la experiencia turística integral que ofrece el destino. Para la propuesta de estrategia de producto se debe tomar en cuenta lo analizado en el diagnóstico de destino a partir del análisis de la matriz DAFO, de la que se pudo concluir que la mayor debilidad que posee el destino es la limitada diversificación de la oferta turística.
Por tanto, se propone como estrategia de producto: Diferenciar el producto a través de la diversificación de la oferta turística del destino, con el propósito de elevar la competencia del destino frente a otros altamente competitivos del Caribe, permitir el aprovechamiento de la prioridad que posee la industria turística dentro de la política económica nacional y del mercado reconocimiento que ya posee el destino en el ámbito internacional.
- Estrategia de Promoción: Dar a conocer el diferencial que ofrece la experiencia en el destino turístico Varadero mediante perfeccionamiento de la comercialización on-line.
- Estrategia de Precio diferenciado: Establecer precios diferenciados para la venta de actividades extrahoteleras acorde a la diferenciación del producto y con base al conocimiento del modelo de valor del mercado meta.
- Estrategia de Precio paquete: Ofertar paquetes turísticos especializados para el mercado objetivo acorde a sus preferencias y beneficios buscados en el destino.
- Estrategia de Distribución digital (Plaza): Fortalecer, perfeccionar y especializar los canales online a través de los cuales se promociona el destino.

3.6.2 Propuesta de acciones estratégicas de comercialización online

Se realiza la propuesta de acciones estratégicas de comercialización online, a partir de las estrategias generales y los objetivos estratégicos previamente planteados, proponiendo además el responsable y el plazo estimado de llevar a cabo la acción. (Ver Anexo 9)

Resultados de la etapa 6: La aplicación de esta etapa permitió la propuesta de la estrategia digital general, estrategias de marketing mix (producto, precio, promoción y plaza) y sus respectivas acciones estratégicas; con el propósito de darle cumplimiento a los objetivos estratégicos de comercialización online para el destino turístico Varadero planteados en la etapa anterior.

3.7 Etapa 7 y 8. Implementación de la estrategia y Evaluación y control de resultados

La aplicación del procedimiento de planificación de comercialización online para el destino Varadero en esta investigación culmina en la Etapa 6, y se dejan las etapas 7 y 8 para que sean aplicadas por las autoridades y las instituciones pertinentes del destino (Ministerio del Turismo).

En la Etapa 7, se ejecutan las acciones definidas en el plan de comercialización online. Para ello se aplican los métodos presentados en la Etapa 6 (teniendo en cuenta algunas especificaciones de la etapa 7 presentadas en el capítulo metodológico), acorde a la planificación integral de destino que se tenga acordado o para el que se va a ejecutar el próximo año. Sin embargo, se aconseja por parte del equipo investigativo, no posponer a largo plazo la aplicación del procedimiento propuesto, pues el turismo es una industria altamente dinámica y sensible a los constantes cambios globales que acontecen a diario. Además, mientras más pronto se aplique la Etapa 7, más pronto podrán ejecutar las acciones de Evaluación y control, descritas en la metodología referentes a la Etapa 8. En esta etapa se logrará evaluar el impacto de la estrategia de comercialización online y su contribución al posicionamiento del destino.

Conclusiones parciales del Capítulo 3

1. El diagnóstico integral del destino Varadero evidencia que, si se logra diversificar la oferta turística, se podrá elevar su competencia frente a otros destinos altamente competitivos del Caribe; permitiendo aprovechar la prioridad que posee la industria turística dentro de la política económica nacional, dado a su vez el marcado reconocimiento que ya posee el destino en el ámbito internacional.
2. El análisis del mercado turístico y la segmentación de mercados permite afirmar que el mercado ruso presenta condiciones favorables para el desarrollo de estrategias de comercialización online dirigidas al destino Varadero.
3. Los objetivos estratégicos planteados resultan coherentes, medibles y alineados con las características del mercado ruso y las necesidades del destino Varadero.
4. El diseño de la estrategia integral de comercialización turística online para Varadero se basa en la estrategia de marketing mix (producto, precio, promoción y plaza) permitiendo la propuesta de acciones estratégicas para su posterior implementación, evaluación y control, lo que le brinda carácter aplicativo al procedimiento propuesto.

CONCLUSIONES

1. La planificación estratégica de la comercialización online en destinos turísticos, como elemento clave de una gestión turística eficiente, constituye el resultado de la convergencia entre el marketing turístico, la planificación estratégica y las tecnologías digitales y resulta de vital importancia para elevar la competencia de destinos en el contexto internacional actual.
2. El análisis de los antecedentes metodológicos de la investigación evidencia la necesidad de desarrollar procedimientos metodológicos que integren la planificación estratégica del turismo con herramientas de marketing digital, adaptados a las particularidades de los destinos turísticos cubanos.
3. El procedimiento propuesto de planificación estratégica para la comercialización online para el destino turístico Varadero, permite mediante el diagnóstico integral del destino y el análisis del mercado; la propuesta de objetivos estratégicos, estrategias y acciones de comercialización alineados al contexto actual y a las características y preferencias del mercado seleccionado.
4. Los resultados obtenidos en el caso de estudio presentado y los expertos consultados, validan la factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto para la planificación estratégica de la comercialización online para el destino turístico Varadero, para el caso del mercado ruso en particular; siendo la tasa de conversión de usuarios rusos en las plataformas digitales del destino, el indicador más fiable para evaluar la efectividad real de la estrategia digital general del destino.
5. La implementación del procedimiento propuesto, permitirá contribuir a la atracción y fidelización de mercados emisores, al fortalecimiento de la competitividad del destino y a su adaptación a las exigencias actuales del mercado turístico internacional. Mientras la evaluación y control del mismo, contribuirá a su perfeccionamiento y posterior aplicación en otros destinos turísticos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el procedimiento propuesto en el destino turístico Varadero, con el objetivo de evaluar sus resultados positivos y negativos; lo que permitirá obtener una retroalimentación que contribuirá a enriquecerlo y/o modificarlo para implementaciones futuras.
2. Presentar a la sede nacional y local (Varadero) del Ministerio de Turismo el presente trabajo investigativo, para su total y pronta implementación, con el objetivo de lograr mayor profundidad en los resultados expuestos, tomando en consideración otras formas de muestreo y períodos de recolección de la información; así como otros destinos turísticos del país, dado el carácter flexible y adaptable del procedimiento propuesto.
3. Utilizar el presente estudio en futuras investigaciones de nivel superior, como material complementario de consulta bibliográfica para la investigación teórica y metodológica de tesis de grado de la carrera Licenciatura en Turismo y para tesis en opción al diploma de master en gestión turística.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bahamas Ministry of Tourism. (2023). Tourism statistical report. Nassau.
2. Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00030-4)
3. Banco Mundial. (2023). International tourism statistics database. <https://data.worldbank.org>
4. Bigné, J. E., Font, X., & Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. ESIC.
5. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
6. Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Pearson Education.
7. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
8. Camprubí, R., Guia, J., & Comas, J. (2013). The new role of tourists in destination branding. *Current Issues in Tourism*, 16(2), 203–209. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.733359>
9. Caribbean Tourism Organization. (2023). Caribbean tourism performance review. Barbados: CTO.
10. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson.
11. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. <https://hdl.handle.net/11362/5589>
12. Concepción-Romero, L. A., Medina-Labrada, J. R., & Aguilera-Ávila, L. (2023). Metodología para gestionar la innovación comercial en un destino turístico. *Ciencias Holguín*, 29(1).
13. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and practice* (4th ed.). Pearson.
14. Córdova, J. C. C. F. (2017). Propuesta de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística para destinos urbanos. *ARA: Revista de Investigación en Turismo*, 7(1), 41–51.

15. Cuba Travel (2025). Cuba Travel: Portal de Turismo de Cuba.
<https://www.cuba.travel/>
16. Dočekalová, M. P., & Kocmanová, A. (2016). Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*, 61, 612–623.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.10.012>
17. Dolnicar, S. (2008). Market segmentation in tourism. CAB International.
18. Dolnicar, S. (2019). Market segmentation analysis in tourism. *Tourism Review*, 75(1), 45–48.
19. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63–74.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.08.006>
20. García, S., Cintra, Y., Torres, R. d. C., et al. (2016). Corporate sustainability management: A proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 136, 181–196.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.110>
21. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1820641>
22. González Herrera, M. R. (2017). Estructuración estratégica para la gestión sostenible de destinos turísticos urbanos. *International Journal of Innovative and Applied Research*.
23. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2020). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 30(3), 423–430. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00402-6>
24. Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed.). Pearson.
25. Hernández, J. M., & Cruz, B. (2004). La segmentación de mercados turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 14, 45–62.
26. Hernández Mogollón, J. M., Duarte, P., & Folgado-Fernández, J. A. (2020). Digital marketing and tourism competitiveness. *Sustainability*, 12(20).
<https://doi.org/10.3390/su12208337>
27. Holloway, J. C. (2004). *Marketing for tourism* (4th ed.). Pearson.
28. Ivanov, S., & Webster, C. (2013). Globalisation as a driver of destination competitiveness. *Annals of Tourism Research*, 43, 624–650.
29. Jamaica Tourist Board. (2023). *Tourism statistics report*. Kingston.

30. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
31. Ivanov, S., & Webster, C. (2013). Globalisation as a driver of destination competitiveness. *Annals of Tourism Research*, 43, 624–650.
32. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
33. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Wiley.
34. Kozak, M., & Baloglu, S. (2011). *Managing and marketing tourist destinations*. Routledge.
35. Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.
36. Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2022). Social media in tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. <https://doi.org/10.1080/10548408.2022.2043045>
37. Li, Y., Hu, C., Huang, C., & Duan, L. (2017). Smart tourism concept. *Tourism Management*, 58, 293–300.
38. Li, H., Hu, M., & Li, G. (2020). Forecasting tourism demand with multisource big data. *Annals of Tourism Research*, 83, 102912. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102912>
39. Machado Chaviano, E. L., & Hernández Aro, Y. (2007). Diseño de producto turístico. *Teoría y Praxis*, 4, 161–174.
40. Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höepken, W. (2018). Business intelligence and big data in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3514–3554. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0461>
41. Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höepken, W. (2021). Big data in tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19.
42. Mariani, M., Borghi, M., & Gretzel, U. (2021). Online reviews. *Tourism Management*, 83.
43. Mazanec, J. A. (2000). Market segmentation. In J. Jafari (Ed.), *Encyclopedia of tourism*. Routledge.
44. McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
45. Middleton, V., Fyall, A., & Morgan, M. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.).
46. Ministerio de Turismo de Cuba. (2023). *Balance del turismo en Cuba 2022*. La Habana: MINTUR.

47. Ministerio de Turismo de Cuba. (2025). Ministerio de Turismo en Cuba. <https://www.mintur.gob.cu>
48. Ministerio de Turismo de República Dominicana. (2023). Informe anual del turismo dominicano. Santo Domingo.
49. Nava Jiménez, C., & Castillo Nechar, M. (2017). Actualidad de la teoría crítica en los estudios del turismo. *Revista Turismo y Sociedad*, 20.
50. Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2024). Arribo de viajeros internacionales. La Habana: ONEI
51. Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2025). Estadísticas de Turismo La Habana: ONEI
52. Organización Mundial del Turismo. (2005). Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: Guía práctica. Madrid: UNWTO
53. Organización Mundial del Turismo. (2019). International tourism highlights.
54. Organización Mundial del Turismo. (2020). Tourism statistics database.
55. Organización Mundial del Turismo. (2022a). International tourism highlights.
56. Organización Mundial del Turismo. (2022b). Tourism for inclusive growth.
57. Partido Comunista de Cuba (2021). Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2021-2026. La Habana: Autor.
58. Perelló Cabrera, J. L. (2015). Turismo y desarrollo territorial en Cuba.
59. Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations. *Tourism Management*, 41, 202–227.
60. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations.
61. Quintana, V. M. (2017). El turismo de naturaleza: Un producto turístico sostenible. *Arbor*, 193(785).
62. Rodríguez del Bosque, I., & San Martín, H. (2008). Tourist satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 551–573.
63. Salinas, E., & Mundet, L. (2014). Tourism development in Cuba. *Tourism Geographies*, 16(3), 498–511.
64. Secretaría de Turismo de México. (2023). Estadísticas de turismo internacional de México. Ciudad de México: SECTUR.
65. Sierra, C. A. S., Marrugo, E. A. B., Alemán, M. M., et al. (2017). Gestión para la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica en el sector hotelero: Revisión de la literatura. *Telos*, 19(3), 475–495.

66. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
67. Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3–8. <https://doi.org/10.1177/002224295602100102>
68. Sotolongo, A. (2010). Diseño de un producto turístico para el mercado interno en el Hotel Super Club Breezes Varadero (Tesis de licenciatura, Universidad de Matanzas).
69. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentals of marketing* (14th ed.). McGraw-Hill.
70. Valls, J. F. (2004). Gestión de destinos turísticos sostenibles. *Gestión* 2000.
71. Wang, D., Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2016). Smartphone use in everyday life and travel. *Journal of Travel Research*, 55(1), 52–63.
72. Wedel, M., & Kamakura, W. (2000). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Springer.
73. World Travel & Tourism Council. (2024). Travel & Tourism Economic Impact 2024: Global Trends. <https://researchhub.wttc.org>
74. 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>
75. Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel. *Journal of Travel Research*, 54(4), 511–527.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Concepto de “Comercialización Turística” (10 autores)

Autor	Definición (cita textual)	Traducción	Enfoque / Aporte
Stanton, Etzel & Walker (2007)	“Marketing is a total system of business activities designed to plan, price, promote and distribute want-satisfying products”	Sistema de actividades para planificar, fijar precios, promover y distribuir productos	Comercialización como sistema
Lambin (2003)	“Marketing estratégico consiste en analizar las necesidades del mercado y desarrollar productos adaptados”	Analiza necesidades y adapta productos	Enfoque estratégico
Holloway (2004)	“Tourism marketing is concerned with satisfying consumer needs through the tourism product”	Satisfacer necesidades mediante el producto turístico	Enfoque producto-cliente
Valls (2004)	“La comercialización turística implica diseñar y posicionar productos en mercados competitivos”		Diseño y posicionamiento en mercados Enfoque competitivo
Bigné, Font & Andreu (2000)	“El marketing de destinos requiere una orientación estratégica hacia el mercado y el consumidor”		Orientación estratégica al mercado. Marketing de destinos
Baloglu & McCleary (1999)	“Destination image plays a crucial role in influencing tourist decisions”	La imagen influye en decisiones turísticas	Imagen y comportamiento del consumidor
Kozak & Baloglu (2011)	“Tourism marketing must consider cross-	Considerar diferencias culturales	Segmentación internacional

	cultural differences in consumer behavior”		
Rodríguez del Bosque & San Martín (2008)	“La comercialización turística debe generar valor y experiencias satisfactorias”		Generación de valor y Experiencia Marketing experiencial
Camp Rubi, Guia & Comas (2013)	“Destination branding is a key element in tourism marketing strategies”	Marca de destino como eje estratégico	Branding turístico
Hernández Mogollón et al. (2020)	“El marketing turístico actual se apoya en herramientas digitales para mejorar la competitividad”		Uso de herramientas digitales Comercialización digital contemporánea
Concepto propio (A partir del análisis de los conceptos de autores)			
Proceso estratégico, sistémico y dinámico orientado a la identificación, creación y entrega de valor al turista, que integra la investigación de mercados, el diseño de productos, la fijación de precios, la distribución y la promoción, con el objetivo de satisfacer necesidades y generar experiencias, garantizando la competitividad del destino mediante el uso de herramientas tradicionales y digitales.			

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Stanton, Etzel y Walker (2007), Lambin (2003), Holloway (2004), Valls (2004), Bigné, Font y Andreu (2000) Baloglu y McCleary (1999), Kozak y Baloglu (2011), Rodríguez del Bosque y San Martín (2008), Camprubí, Guia & Comas (2013) y Hernández Mogollón et al. (2020)

Anexo 2: Matriz de concepto de planificación estratégica enfocada en la industria turística (10 autores)

Autor	Definición (cita textual)	Traducción	Enfoque / Aporte
Buhalis (2000)	“Destination marketing and management must integrate competitiveness...”	El marketing de destinos debe integrar competitividad y tecnología	Planificación orientada a competitividad

Hall (2008)	“Strategic planning in tourism is a process that brings together policies...”	Proceso que integra políticas, actores y recursos	Enfoque sistémico y sostenible
Gössling et al. (2021)	“Strategic planning is... an adaptive process...”	Proceso adaptativo ante crisis	Resiliencia turística
Leung et al. (2022)	“Strategic planning... requires leveraging social media...”	Uso de redes sociales en planificación	Turismo digital
Mariani et al. (2021)	“Strategic decision-making... relies on business intelligence...”	Uso de inteligencia de negocios	Planificación basada en datos
Sergio Molina (1997/2018)	“La planificación turística constituye un instrumento para orientar el desarrollo...”		Planificación integral latinoamericana
José Luis Perelló (2015)	“El turismo debe integrarse como objeto de desarrollo en un contexto territorial...”		Enfoque territorial y desarrollo
CEPAL (2003)	La planificación turística implica definir objetivos, recursos y evaluar resultados...”		Enfoque estructurado y estatal
González Herrera et al. (2017)	“La planificación estratégica permite diseñar proyecciones... hacia la sostenibilidad”		Aplicación práctica en destinos cubanos
Concepción-Romero et al. (2023)	“La gestión de destinos exige metodologías innovadoras basadas en TIC...”		Integración de tecnologías de información y las comunicaciones a la gestión de destinos.
Concepto propio (A partir del análisis de los conceptos de autores)			
Un proceso sistemático, dinámico y continuo que integra el análisis del entorno, la definición de objetivos, la formulación de estrategias y la implementación de acciones, orientado a la gestión competitiva y sostenible del destino, mediante la articulación de			

actores, recursos y mercados, incorporando el uso de tecnologías digitales, la inteligencia de datos y la capacidad de adaptación ante cambios del entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Buhalis (2000), Hall (2008), Gössling, S., Scott, D., y Hall, C. M. (2021), Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2022), Mariani, M., Borghi, M., & Gretzel, U. (2021), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2003), Concepción-Romero, L. A., Medina-Labrada, J. R., & Aguilera-Ávila, L. (2023), González Herrera, M. R. (2017), Molina, S. (1997) y Perelló Cabrera, J. L. (2015).

Anexo 3: Base de datos para el cálculo del Alpha de Cronbach

Análisis de confiabilidad del instrumento

1. Procedimiento

Para determinar la confiabilidad de la matriz de auditoría digital, se procesaron los datos obtenidos a partir de la evaluación realizada por 10 expertos sobre los 20 indicadores del instrumento. El análisis se llevó a cabo siguiendo el procedimiento estadístico implementado en el software IBM SPSS Statistics, empleando el coeficiente Alpha de Cronbach como medida de consistencia interna.

2. Estadísticos de fiabilidad

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.81	20

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en SPSS.

3. Estadísticos de los ítems

Item Statistics

Item	Mean	Variance
1	3.4	0.49
2	3.6	0.44
3	3.2	0.62
4	3.1	0.58

5	3.5	0.47
6	3.0	0.66
7	3.3	0.52
8	3.2	0.55
9	3.4	0.5
10	3.1	0.6
11	3.6	0.48
12	3.5	0.46
13	3.2	0.57
14	3.0	0.65
15	2.9	0.68
16	3.3	0.53
17	3.1	0.59
18	3.4	0.51
19	3.2	0.56
20	3.0	0.63

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en el SPSS

4. Correlación ítem-total corregida

Item-Total Statistics

Item	Corrected Correlation	Item-Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	0.62		0.79
2	0.65		0.79

3	0.58	0.8
4	0.55	0.8
5	0.63	0.79
6	0.52	0.81
7	0.6	0.8
8	0.57	0.8
9	0.61	0.79
10	0.54	0.81
11	0.64	0.79
12	0.63	0.79
13	0.56	0.8
14	0.51	0.81
15	0.49	0.82
16	0.59	0.8
17	0.55	0.8
18	0.61	0.79
19	0.57	0.8
20	0.53	0.81

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS

5. Interpretación de resultados

El análisis de confiabilidad evidencia un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.81, lo que indica una alta consistencia interna del instrumento. Las correlaciones ítem-total corregidas superan el valor mínimo aceptable de 0.45 en todos los casos, confirmando la adecuada relación entre los ítems y el constructo evaluado. Por otra parte, los valores del Alpha si se elimina el ítem no muestran mejoras significativas respecto al coeficiente global, lo que indica que ningún ítem afecta negativamente la confiabilidad del instrumento. Se concluye

que el instrumento presenta una adecuada homogeneidad interna y es confiable para su aplicación en la evaluación de la presencia digital del destino turístico Varadero.

Anexo 4: Encuesta dirigida a turistas de los principales mercados emisores del destino turístico Varadero.

Objetivo: Analizar el comportamiento, preferencias y uso de información online de los turistas para obtener información de utilidad para realizar la segmentación de mercados entre los principales mercados emisores del destino turístico Varadero.

Instrucciones: Marque la opción que mejore y refleje su respuesta.

La información es anónima y confidencial.

BLOQUE 1: DATOS GENERALES

1. País de residencia: ☐ Canadá, ☐ España, ☐ Rusia, ☐ Alemania, ☐ otro
2. Ciudad de residencia: ☐ Ontario, ☐ Madrid, ☐ Moscú, ☐ Berlín, ☐ otro
3. Edad: ☐ 18-25, ☐ 26-35, ☐ 36-45 y ☐ 46-60, ☐ +60
4. Género: ☐ Masculino, ☐ femenino, ☐ otro, ☐ prefiero no decirlo.
5. Nivel Educativo: ☐ Secundario, ☐ Técnico, ☐ Superior, ☐ otro
6. Ingreso Mensual aproximado: ☐ bajo, ☐ medio, ☐ medio-alto, ☐ alto

BLOQUE 2: COMPORTAMIENTO DE VIAJE

7. Duración de su estancia en Varadero: ☐ menos de 7-10días, ☐ 11-15 días, ☐ + 15 días
8. Modalidad de turismo elegida: ☐ Sol y Playa, ☐ Sol y playa y naturaleza, ☐ Sol y playa y ciudad, ☐ Todas las anteriores
9. Tipo de Alojamiento: ☐ Todo Incluido, ☐ Desayuno y alojamiento, ☐ otro
10. Viaja usted principalmente: ☐ solo, ☐ pareja, ☐ familia, ☐ con amigos

BLOQUE 3: COMPORTAMINETO INFORMACIONAL (USO DIGITAL)

11. Utilizo internet para informarse sobre el destino: ☐ si o ☐ no
12. Fuentes de información utilizadas (puede marcar varias): ☐ redes sociales, ☐ agencias de viaje online, ☐ sitio web oficiales del destino, ☐ blogs de viaje, ☐ recomendaciones de amigos/familias, ☐ otros
13. Frecuencia de uso de medios digitales para planificar su viaje: ☐ Nunca, ☐ rara vez, ☐ a veces, ☐ frecuentemente, ☐ siempre.
14. Nivel de confianza de la información online (1 muy baja-5 muy alta) ☐ 1, ☐ 2, ☐ 3, ☐ 4, ☐ 5.

BLOQUE 4: BENEFICIOS BUSCADOS EN EL DESTINO

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1-totalmente de acuerdo y 5-totalmente en desacuerdo)

15. Busco principalmente descanso y relajación: _1__2__3__4__5

16. Me interesa disfrutar de playas y clima cálido: _1__2__3__4__5

17. Valoro la realización de actividades náuticas: _1__2__3__4__5

18. Me interesa realizar excursiones fuera del hotel: _1__2__3__4__5

19. Busco variedad de actividades al mejor precio: _1__2__3__4__5

20. Prefiero actividades organizadas por agencias: _1__2__3__4__5

21. Valoro la seguridad y confiabilidad del destino: _1__2__3__4__5

22. Es importante la atención en mi idioma: _1__2__3__4__5

BLOQUE 5: PREFERENCIAS Y EXPERIENCIAS

23. ¿Qué actividades ha realizado en el destino? Playa_ excursiones_ actividades náuticas_ visitas a la ciudad_ naturaleza_ otras

24. Nivel de satisfacción general con el destino: Muy insatisfecho_ Insatisfecho_ Neutral_ satisfecho_ Muy satisfecho

25. ¿Recomendaría el destino Varadero? _Si o _no

26. ¿Volvería a visitar el destino? _Si o _no

BLOQUE 6: PERFIL PSICOGRÁFICO

27. Durante sus vacaciones usted prefiere: Descansar y relajarse_ actividades variadas_ explorara y descubrir_ combinar descanso y actividades

28. Como describiría su personalidad como turista: tranquilo_ activo_ explorador_ organizado.

OBSERVACIONES (OPCIONAL)

29. Desea agregar algún comentario o sugerencia.

!!!MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

TIEMPO ESTIMADO:10-15 MIN

Anexo 5: Aspectos valorados en el proceso de validación de la encuesta_

Aspectos valorados	% Adecuación
Correspondencia con los objetivos de la investigación	92

Claridad y relación de los ítems/preguntas	90
Pertinencia de variables, dimensiones y temas acordados	94
Coherencia interna y estructura lógica	91
Adecuación al contexto del destino Varadero	93
Factibilidad de aplicación	95
Resultado general de validación	92

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de expertos (2025)

Anexo 6: Fichas de Inventario Turístico

Fuente de información: Página web oficial del Ministerio de Turismo de Cuba y Portal del Turismo en Cuba: Cuba Travel, consultadas en 2025.

1. Ficha de recurso natural

Nombre del recurso: Playa de Varadero

Tipo: Recurso natural, Playa

Ubicación: Península de Hicacos, Varadero

Descripción: Playa con más de 20 km de extensión, caracterizada por arenas blancas y aguas cristalinas, considerada el principal atractivo del destino.

Estado de conservación: Alto

Nivel de uso turístico: Alto

Accesibilidad: Buena

Servicios asociados: Hoteles, actividades náuticas, recreación

Observaciones: Principal ventaja competitiva frente a destinos del Caribe

2. Ficha de recurso natural

Nombre del recurso: Ecosistemas marinos y arrecifes coralinos

Tipo: Recurso natural, Ecosistema marino

Ubicación: Zona costera de Varadero

Descripción: Conjunto de ecosistemas marinos con presencia de arrecifes coralinos de alto valor ecológico y turístico.

Estado de conservación: Medio-Alto

Nivel de uso turístico: Medio

Accesibilidad: Regular

Servicios asociados: Buceo, snorkeling

Observaciones: Importante para el turismo de naturaleza

3. Ficha de recurso natural

Nombre del recurso: Reserva Ecológica Varahicacos

Tipo: Recurso natural, Área protegida

Ubicación: Extremo noreste de Varadero

Descripción: Reserva ecológica con alta biodiversidad, valor científico y paisajístico.

Estado de conservación: Alto

Nivel de uso turístico: Medio

Accesibilidad: Regular

Servicios asociados: Senderos ecológicos, guías

Observaciones: Recurso clave para el ecoturismo

4. Ficha de recurso natural

Nombre del recurso: Cueva de Ambrosio

Tipo: Recurso natural, Cueva

Ubicación: Reserva Varahicacos

Descripción: Formación natural con valor histórico y paisajístico.

Estado de conservación: Medio

Nivel de uso turístico: Medio

Accesibilidad: Regular

Servicios asociados: Visitas guiadas

Observaciones: Complementa la oferta natural

5. Ficha de recurso natural

Nombre del recurso: Clima tropical

Tipo: Recurso natural, Condición climática

Ubicación: Varadero

Descripción: Clima cálido y estable durante todo el año, favorable para el turismo.

Nivel de uso turístico: Alto

Accesibilidad: Total

Observaciones: Factor clave de competitividad

6. Ficha de recurso cultural

Nombre del recurso: Parque Josone

Tipo: Recurso cultural, Recreativo

Ubicación: Centro de Varadero

Descripción: Antigua finca de los años 40, convertida en espacio recreativo y cultural.

Estado de conservación: Bueno

Nivel de uso turístico: Alto

Accesibilidad: Buena

Actividades: Gastronomía, eventos culturales, recreación

Observaciones: Centro social del destino

7. Ficha de recurso cultural

Nombre del recurso: Centro histórico (Calle 62)

Tipo: Recurso cultural, Urbano

Ubicación: Varadero

Descripción: Espacio que refleja la vida cotidiana local, con presencia de música cubana en vivo.

Estado de conservación: Bueno

Nivel de uso turístico: Alto

Accesibilidad: Buena

Actividades: Música, interacción social

Observaciones: Representa la identidad cultural

8. Ficha de recurso cultural

Nombre del recurso: Artesanía local

Tipo: Recurso cultural, Tradicional

Ubicación: Mercados y talleres

Descripción: Producción y comercialización de productos artesanales representativos de la cultura cubana.

Estado de conservación: Bueno

Nivel de uso turístico: Medio

Accesibilidad: Buena

Observaciones: Expresión de identidad cultural

9. Ficha de recurso cultural

Nombre del recurso: Gastronomía local

Tipo: Recurso cultural, Gastronómico

Ubicación: Restaurantes de Varadero

Descripción: Oferta culinaria que refleja la evolución de la cocina cubana.

Estado de conservación: Bueno

Nivel de uso turístico: Alto

Accesibilidad: Buena

Observaciones: Complemento importante de la experiencia turística

10. Ficha de infraestructura hotelera

Nombre: Planta hotelera de Varadero

Tipo: Infraestructura turística, Alojamiento

Ubicación: Varadero

Descripción: Amplia red de hoteles de 4 y 5 estrellas, predominando el modelo todo incluido.

Estado: Bueno

Capacidad: Alta

Servicios: Alojamiento, gastronomía, recreación

Cadenas presentes: Meliá Hotels International, Iberostar, Blue Diamond Resorts, Gaviota, Gran Caribe, Cubanacán

Observaciones: Alta concentración de resorts

11. Ficha de infraestructura de transporte

Nombre: Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez

Tipo: Infraestructura – Transporte aéreo

Ubicación: Matanzas

Descripción: Principal vía de acceso internacional al destino.

Estado: Bueno

Frecuencia: Alta

Accesibilidad: Buena

Servicios: Transporte terrestre, renta de autos

Observaciones: Puerta de entrada principal

12. Ficha de infraestructura de transporte

Nombre: Red de transporte turístico

Tipo: Infraestructura – Transporte terrestre

Ubicación: Varadero

Descripción: Incluye buses turísticos, renta de autos y motos eléctricas, y excursiones organizadas.

Estado: Bueno

Frecuencia: Media-Alta

Accesibilidad: Buena

Agencias: Cubatur, Havanatur, Gaviota Tour, Ecotur, Viajes Cubanacán

Observaciones: Facilita la movilidad interna y excursiones

Anexo 7: Benchmarking comparativo de destinos turísticos del Caribe

Variables de análisis	Varadero (Cuba)	Cancún	Punta Cana	Jamaica	Bahamas
Infraestructura hotelera	Más de 50 hoteles y alrededor de 20 000 habitaciones, predominio	Más de 35000 habitaciones hoteleras en la zona Cancún-Riviera Maya, amplia	Más de 45000 habitaciones hoteleras, principalmente resorts	infraestructura hotelera consolidada con presencia de resorts y	Hoteles de lujo y resorts orientados al turismo de alto poder adquisitivo

	de resorts todo incluido	presencia de cadenas internacional es	todo incluido	hoteles boutique	
Diversificación de la oferta turística	Predominio del producto sol y playa, complementado con excursiones culturales y naturaleza.	Alta diversificación: sol y playa, turismo cultural, parques temáticos, turismo de aventura y ecoturismo.	Enfoque principal en sol y playa y resorts todo incluido, con excursiones ecológicas y culturales.	Amplia oferta cultural y musical, naturaleza, turismo de aventura y cruceros.	Turismo de lujo, náutica, casinos, cruceros y actividades acuáticas.
Posicionamiento digital	Presencia digital en portales turísticos y redes sociales, aunque con menor visibilidad internacional.	Fuerte posicionamiento digital global y campañas de promoción online intensivas.	Alta visibilidad en plataformas de reservas y redes sociales.	Presencia digital consolidada y fuerte promoción en mercados emisores internacionales	Alta presencia digital orientada a mercados premium
Conectividad aérea	Conectividad moderada con mercados emisores mediante vuelos	Uno de los principales hubs turísticos del Caribe con conexiones directas desde	Amplia conectividad aérea internacional con vuelos directos desde	Buen nivel de conectividad aérea con América del Norte y Europa.	Alta conectividad aérea con Estados Unidos y otros mercados

	chárter y regulares.	América y Europa	múltiples mercados emisores		internacionales.
Estrategias de marketing turístico	Promoción a través de campañas institucionales y participación en ferias internacionales.	Estrategias integradas de marketing digital y promoción internacional.	Fuerte promoción en mercados emisores mediante campañas de marketing turístico global.	Estrategias de promoción basadas en la identidad cultural y musical del destino.	Estrategias de marketing enfocadas en turismo de lujo y experiencias exclusivas.

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes consultadas (Banco Mundial 2023 Caribbean Tourism Organization, 2023; MINTUR, 2023; OMT, 2022; Secretaría de Turismo de México 2023; Ministerio de Turismo de República Dominicana 2023; Jamaica Tourist Board 2023; Bahamas Ministry of Tourism, 2023)

Anexo 8: Análisis del comportamiento del consumidor a partir de las variables de segmentación de mercado (Perfiles de Mercado del destino turístico Varadero, Cuba)

Criterios	Variables Generales	Variables Específicas	Seleccionadas	Perfiles de Mercado del destino turístico Varadero, Cuba.			
Criterios generales objetivos	Geográfica	Región del Mundo	América del Norte y Europa	Canadá	España	Rusia	Alemania
		Ciudad	Mayor número de visitantes	Ontario	Madrid	Moscú	Berlin
		Clima	De Templados a Fríos	Buscan Climas Cálidos	Buscan Climas Cálidos	Buscan Climas Cálidos	Buscan Climas Cálidos

	Demográfica	Edad	Todas	7-17(niños)	7-17(niños)	7-17(niños)	7-17(niños)
				18 a 60 (adultos)	18 a 60 (adultos)	18 a 60 (adultos)	18 a 60 (adultos)
	Psicográfica	Clase Social	Media-Alta	Nivel educativo elevado . Poder adquisitivo medio	Nivel educativo medio. Poder adquisitivo medio	Nivel educativo elevado . Poder adquisitivo medio-alto	Nivel educativo elevado . Poder adquisitivo medio-alto
	Conductual	Duración promedio de la estancia	7-15 días	7-10 días	7-9 días	12-15 días promedio (un elevado porcentaje disfruta de largas estancias de 20-30 días)	10-12 días
	Conductual	Modalidad de turismo	Sol y Playa	Sol y Playa	Sol y Playa	Sol y Playa	Sol y Playa

	Conductual	Tipología de alojamiento según régimen alimenticio	Todo Incluido	Todo Incluido (TI/AI)	Alojamiento y Desayuno (BB/AD)	Todo Incluido (TI/AI)	Todo Incluido y BB/AD
--	------------	--	---------------	-----------------------	--------------------------------	-----------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación de tendencias de mercado y de la encuesta aplicada.

Anexo 9: Propuesta de acciones estratégicas de comercialización online

Estrategias	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Responsable	Plazo
Estrategia Digital General	Incrementar la tasa de conversión de usuarios rusos en las plataformas digitales del destino.	- Implementar las estrategias del marketing-mix (Producto, Promoción, Precio y Plaza) - Aplicar acciones específicas que incidan directamente sobre la tasa de conversión: Desarrollar e implementar páginas web propias, especializadas y adaptadas al idioma y preferencias del mercado ruso, mediante las cuales se pueda reservar y pagar de manera online con menos pasos y mayor usabilidad; mediante la integración con plataformas de	Dirección comercial y departamento económico del MINTUR	18 meses

		internacionales accesibles para el mercado ruso y la aplicación de estrategias de re-marketing dirigidas a usuarios que no completaron la reserva.		
Estrategia de Diferenciación del Producto	Incrementar el índice de competitividad percibida del destino Varadero en el mercado ruso.	Diversificación de la oferta turística mediante el fortalecimiento de la comercialización de las modalidades turísticas naturaleza y ciudad con el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales que posee el destino.	Dirección comercial del MINTUR	18 meses
Estrategia de Promoción	Incrementar el tráfico web y el nivel de interacción (engagement) en las plataformas digitales del destino utilizadas por el mercado ruso.	Implementar acciones correspondientes al marketing de influencia y marketing de contenido en redes sociales globalizadas como Facebook, WhatsApp, YouTube y TikTok y sus equivalentes rusas como VKontakte, Telegram, RUTUBE y Yappy. Marketing de influencia: Colaborar con influencers rusos especializados en turismo, quienes pueden promocionar el destino a través de sus redes sociales, realizando:	Dirección comercial del MINTUR y community manager de empresas hoteleras y extrahoteleras del destino.	12 meses

		• Publicaciones multimedia (fotos, videos, blogs escritos, lives, chats de interacción) de experiencias de viaje en redes sociales globalizadas y en redes sociales mayormente utilizadas en Rusia. • Campañas en redes sociales para el lanzamiento de nuevos productos mediante la venta promocional aplicando % de descuento al que compre con el link del influencer mediante el cual se promociona la oferta. Marketing de contenido: Publicación de contenido digital adaptado al idioma y preferencias del turista ruso: • Fotografías y videos profesionales de turistas rusos disfrutando de actividades tradicionales cubanas (gastronomía, baile,		
--	--	--	--	--

		música) en las playas y resorts TI del destino, permite generar atracción visual. • Videos promocionales en idioma ruso sobre la experiencia vivida a través de los servicios comprados en el destino (alojamiento, gastronomía, renta de vehículos etc.) permite mostrar experiencias de viaje. • Artículos informativos y actualizados sobre vacaciones en Cuba permite brindar información certera sobre el destino. • Historias reales de turistas rusos en redes sociales, permite aumentar la interacción.		
Estrategia de Precio diferenciado	Incrementar los ingresos provenientes de actividades extrahoteleras dirigidas al mercado ruso.	Especializar la venta de actividades extrahoteleras acorde a los beneficios buscados del mercado objetivo en el destino mediante el diseño y comercialización excursiones exclusivas especialmente diseñadas	Dirección comercial del MINTUR en conjunto con Agencias de Viajes y Tour Operadores que operan en el destino.	18 meses

		para el mercado ruso. Deben ser promocionadas con información sencilla y directa correctamente traducida a su idioma, que de a conocer el elemento diferenciador, las facilidades de pago y la seguridad y confort en la transportación.		
Estrategia de Precio paquete	Incrementar las ventas de paquetes turísticos de alojamiento.	Especializar la venta de paquetes de alojamiento acorde a los beneficios buscados del mercado objetivo en el destino mediante el diseño y comercialización paquetes exclusivos y especialmente diseñados para el mercado ruso. Estos deberán integrar la experiencia total del viaje desde la reserva, el boleto ida y vuelta de avión, la asistencia 24h en idioma ruso, el alojamiento, actividades extrahoteleras y el tratamiento post-travel.	Dirección comercial del MINTUR en conjunto con Agencias de Viajes y Tour Operadores que operan en el destino.	18 meses
Estrategia de Distribución digital (Plaza)	Incrementar la captación de turistas rusos mediante	Implementar acciones las correspondientes a las estrategias SEO y SEM en Google y Yandex (motor de búsqueda ruso)	Dirección comercial y departamento económico del MINTUR	18 meses

	canales digitales.	SEO: Vistas e interacciones orgánicas mediante la implementación intencionada de estrategias de contenido e influencia en donde además se haga hincapié en las palabras clave del destino para motores de búsqueda. SEM: Gestión de campañas pagadas con el empleo de Yandex.Directs que combina Search+Display+E-commerce.		
--	--------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.