

# REDISEÑO DE LA EXCURSIÓN JEEP SAFARI DE GAVIOTA TOURS PARA UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE.

**Lic. Jorge Luis Hernández González<sup>1</sup>, Dr. C Jorge Domingo Ortega Suárez<sup>2</sup>, M. Sc. Juan Carlos González Acuña<sup>3</sup>.**

1. Centro de Capacitación Territorial del MINTUR en Matanzas -  
Calle 34 y 3ª Avenida. Varadero.
2. Centro de Capacitación Territorial del MINTUR en Matanzas -  
Calle 34 y 3ª Avenida. Varadero. [jorge.ortega@ehtv.mintur.tur.cu](mailto:jorge.ortega@ehtv.mintur.tur.cu)
3. Centro de Capacitación Territorial del MINTUR en Matanzas. -  
Calle 34 y 3ª Avenida. Varadero.  
[juank.gonzalez@ehtv.mintur.tur.cu](mailto:juank.gonzalez@ehtv.mintur.tur.cu)

## Resumen

El Grupo de Turismo Gaviota S.A., en su Política Comercial, diversifica la oferta y lograr una estancia atractiva de los visitantes y recaudar mayores ingresos. Para ello creó excursiones en los jeeps safaris de sus diferentes agencias de viajes, como Gaviota Tours; insertadas en destinos Todo Incluido con gran concentración de capacidades de alojamiento. Sobre la base de las tendencias actuales del consumo turístico, se informa de una estrategia comercial para aprovechar al máximo las capacidades de sus excursiones de jeep safari. Para concebirla se utilizó el análisis documental de documentos rectores de la entidad, una reunión de grupo focal, encuestas a trabajadores y clientes, revisión, la observación directa, análisis de opiniones en las redes sociales, y entrevistas. Las nuevas acciones de la estrategia de comercialización diseñada, dotará al Grupo Gaviota S.A. de una herramienta que le facilitará mejorar esas excursiones.

***Palabras claves:*** Estrategia Comercial, Excursiones, Jeep Safari, Grupo Gaviota, Cliente.

---

## Introducción.

La presente monografía se propone, sobre la base de las tendencias actuales del consumo turístico, apoyar el fortalecimiento de las estrategias comerciales para diversificar aún más las excursiones de jeep safari, que permita el aprovechamiento al máximo de sus capacidades.

Teniendo en cuenta estos elementos los autores proponen una diversificación de las rutas de los jeeps. Tal diversificación debe tener lugar en forma de creación de nuevas rutas y mejoras en las ya existentes, siempre con el objetivo de hacerlas más interesantes para los clientes, logrando más visitas de estos y su la repitencia, en el destino turístico Varadero.

## Desarrollo.

La actividad turística ha devenido en un elemento clave en la redefinición de la estrategia económica de Cuba a partir de los años 90, siendo el sector más dinámico de la economía nacional y uno de los principales captadores de divisas para el país. La estrategia de desarrollo del turismo en Cuba se ha orientado a consolidar la competitividad estructural del sector mediante la elaboración y ejecución de políticas gubernamentales, tendientes a la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. La oferta del producto turístico cubano se ha concebido por las instituciones rectoras de la actividad, buscando como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar el flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia, un alto índice de repetición de las visitas y el aumento del gasto turístico en los destinos. Uno de los mecanismos más certeros para asegurar estos resultados es la diversificación del producto (González et al., 2010).

Para lograr estas metas, se requiere una mayor diversificación del producto turístico, sobre todo en destinos de sol y playa, predominantes en Cuba y en la región del Caribe. Hay que enriquecerlo, complementarlo con otras alternativas y hacerlo mucho más eficiente y atractivo, en consonancia con las nuevas demandas que los turistas están imponiendo.

La conservación y crecimiento del turismo en Cuba es un punto estratégico para la economía del país. Por ello se exigen acciones inteligentes y medidas coherentes, bien coordinadas y compatibles para todos. Los retos son: diversificación, integración, equilibrio de mercados y sostenibilidad.

El Grupo de Turismo Gaviota S.A., en los últimos años ha tenido un crecimiento vertiginoso en el destino Varadero, en cuanto a instalaciones hoteleras, capacidades habitacionales e infraestructura de apoyo. Cuenta en la actualidad con más 16 hoteles para un total de más de 2 345 habitaciones y para finales de este año abrirá sus puertas un nuevo coloso hotelero El Internacional Hotel con 900 habitaciones más que, sumadas a las

existentes, generará un significativo incremento de la demanda de ofertas extra hoteleras, las cuales actualmente son abundantes, pero no muy diversas en el destino. En correspondencia con esos retos, ese Grupo se ha trazado como objetivo en su política comercial, la diversificación de la oferta extra hotelera de los destinos en los que tiene presencia, con el fin de hacer más atractiva la estancia de los visitantes. Para ello ha creado las excursiones de jeep safari, comercializadas en sus diferentes agencias de viajes, como Gaviota Tours. El desafío es cumplir con ese objetivo, en destinos Todo Incluido como el de Varadero, con gran concentración de capacidades de alojamiento.

La aceptación y demanda de las rutas nuevas y las existentes rediseñadas, serán exitosas si se crean y enriquecen ofertas que devengan atractivas y, diferentes a lo que obtienen los clientes dentro de los hoteles, que realmente los motiven a comprar y que causen tal impacto que los convierta en promotores, no solo de las instalaciones donde pernoctan, sino de las ofertas extra hoteleras de excursiones que disfruten. Será necesario, además, utilizar nuevas variantes y formas de comercialización que estimulen y comprometan a la red de ventas y a los propios trabajadores a comunicar las bondades de las nuevas rutas de jeep safari. De ahí que el problema de la investigación sea: cómo mejorar la excursión Jeep safari en Gaviota Tour Varadero.

Para darle solución a este problema se define como objetivo: Proponer el rediseño de la excursión jeep safari de Gaviota Tours para un mejor servicio al cliente.

Ese objetivo se cumple a través de los siguientes objetivos específicos que se le subordinan:

1. Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos del diseño comercial competitivo de excursiones de turismo natural y de aventura en destinos de sol y playa.
2. Evaluar la excursión Jeep safari en Gaviota Tour Varadero.
3. Elaborar las recomendaciones metodológicas para un rediseño de la excursión Jeep safari en Gaviota Tour Varadero.

La respuesta presuntiva preliminar al problema de la investigación, se configura en la siguiente idea a defender:

Si se determinan los fundamentos teóricos y metodológicos básicos del diseño comercial de actividades de la red extra hotelera, en función de la evaluación del estado actual de la excursión de turismo natural y de aventura Jeep safari, promovida y comercializada por Gaviota Tour en el destino de sol y playa Varadero; que integre las variables de producto, comunicación, distribución y precio; dinamizadas en sus respectivas estrategias y acciones, garantes del rediseño de esa excursión para el cambio de su estado actual al estado deseado; se podrán elaborar las recomendaciones metodológicas para que devenga competitiva.

Paradigmas y métodos. En el desarrollo de la investigación se utilizaron el paradigma crítico o dialéctico, el cuantitativo y cualitativo. De los métodos del nivel teórico, se

emplearon el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, el histórico-lógico, el de analogía-modelado; el enfoque sistémico-estructural, y el método de ascenso de lo abstracto a lo concreto.

Valor metodológico de la investigación. Reside en dos aspectos:

- El análisis crítico de la excursión (determinación de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; así como de los resultados de aplicación de los instrumentos del trabajo empírico de campo, a las unidades de estudio ubicadas en la muestra).
- Las recomendaciones para que sea competitiva la excursión investigada que se propone rediseñar, soportadas en las variables de producto, comunicación, distribución y precio (con sus estrategias y acciones propias).

Fundamentación teórica de la investigación sobre la excursión de jeep safari de Gaviota Tours en el destino turístico Varadero.

Se justifica la definición de conceptos vinculados al genérico de Turismo, como son los de oferta extra hotelera (tipo de servicio y correspondientes acciones y actividades que constituyen el objeto de la investigación); modalidad todo incluido (la prevaleciente en el destino turístico de Varadero, cuyas ventajas no obstan para que devenga desafío para la supervivencia de la oferta extra hotelera); Turismo natural y subordinados suyos como Ruta turística y Ruta de aventura (debido a que el servicio turístico extra hotelero que se investiga como eje transversal de este estudio, constituye un recorrido por locaciones situadas en ambiente natural, atravesado por vías de comunicación que lo facilitan y cuyos elementos de aventura demandan del turista haber recibido, al menos, una propedéutica que los capacite para enfrentarlos como desafío, como es el caso del snorkeling; o las cabalgatas ecuestres, que portan riesgos de galopadas inducidas involuntariamente por el turista, caídas, etc.

Turismo. Los autores suscriben como propia la definición que aporta el periodista especializado Miguel Ledesma, por su amplitud y profundidad: "...todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o de la acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor. El turismo se presenta entonces como un fenómeno complejo y multidisciplinar que comprende aristas económicas, sociales, políticas, artísticas, antropológicas, medioambientales, históricas, geográficas, educativas, psicológicas, comunicativas... que involucra simultáneamente al sector empresarial, al estatal, al no gubernamental, al sector profesional, a las poblaciones que habitan cada destino turístico y a los turistas" (Ledesma, 2016: 14).

Turismo natural. *El ecoturismo se basa en el contacto directo con la naturaleza, y sus recursos los componen las reservas ecológicas y los parques nacionales, que contienen la flora y fauna características de la zona receptiva. Dentro del ecoturismo, el turismo natural es la modalidad que se desarrolla en un ambiente natural, identificado con un medio rural o*

área protegida, tratando siempre de realizar actividades recreativas en él, pero sin deteriorar el entorno.

Ruta turística. Identificado también este concepto como ruta turística, ruta temática, camino turístico, ruta panorámica o ruta vacacional. Es una vía de comunicación terrestre o marítima que ha sido designada como tal por su atractivo natural o interés cultural. Incluye como uno de sus conceptos subordinados la ruta de aventura, que emergió como una de las nuevas tendencias del turismo alternativo, que diseña productos para atraer la atención del turista, donde se sigue un camino o vía designada para la práctica de deportes de aventura, en lugares de gran influencia natural. Dentro de los mismos se presentan ciertas atracciones naturales, atractivos turísticos que es de agrado para el turista o visitante. La ruta de aventura empieza desde un punto hacia otro diferente, donde se realizan las actividades programadas, lo que presupone el traslado del turista por medios de transporte habilitados a tales efectos.

Safari. Significa viaje en suajili, la lengua franca de África centro-oriental. Su raíz es la voz árabe *safar* de significado equivalente que, en suajili, queda sustantivada con la terminación en i, como es característico de aquella lengua. Ha sido asimilada por todas las lenguas de ese entorno y extendido su significado en gran parte del mundo. Es una expedición o viaje que se lleva a cabo en algunas regiones del mundo. Según el diccionario de la RAE (2014), el safari se realiza para caza mayor o como excursión fotográfica en algunas regiones de África o en otros territorios. En nuestro país estas excursiones se realizan en jeeps safaris que salen desde la mañana y no regresan hasta el final de la tarde dándole una experiencia inigualable.

Todo Incluido como modalidad turística. El Todo Incluido (*all-inclusive resort*), como modelo aplicado a las instalaciones hoteleras es un producto para destinos de playas, justifica su éxito a partir de la preferencia que tienen los turistas, las agencias de viajes y los operadores turísticos (Hernández, 2002). El concepto de *resort* tiene como equivalente en español, el de estación turística o complejo turístico. Se define como lugar diseñado para las actividades turísticas orientadas a la relajación y la diversión, vinculadas al disfrute de vacaciones. Incluye servicios relacionados con la hostelería (comida, bebida y alojamiento), así como favorecedores del ocio, el deporte, el entretenimiento y las compras.

El concepto Todo Incluido comprende, fundamentalmente, un producto para el disfrute de vacaciones por el que el turista paga por adelantado un precio que cubre los servicios básicos y complementarios del sistema de valor del turista; o sea, transfer aéreo, atención del equipaje, impuestos, alojamiento, alimentación y bebidas, hasta el uso de instalaciones deportivas, así como el equipamiento y el servicio de instructores certificados para realizar determinados deportes. También incluye en algunos casos las propinas, ciertas gratuidades y entretenimientos nocturnos (op. cit.). Los autores concuerdan con el consenso del estado del arte, que dictamina que un *resort* siempre se ubica en dos tipos específicos de lugares:

1. Ciudades en las que el turismo o las vacaciones representan la mayor parte de la actividad local, pero que no son gestionadas por una sola compañía.
2. Centros de vacaciones gestionados por una sola compañía, que intentan proporcionar lo que todos o la mayoría de los visitantes desean mientras están allí.

Todo Incluido. Modalidad prevaleciente en el destino Varadero.

Justamente Varadero, de la provincia de Matanzas, es un destino turístico que se adscribe al primero de los dos tipos mencionados de resorts; desde que, en 1980, en que abrió sus puertas el primer hotel operado bajo la modalidad del Todo Incluido. Hasta la actualidad, esa modalidad ha presentado un ininterrumpido crecimiento de su planta hotelera, en este destino. Dicho crecimiento estuvo inicialmente asociado a las cadenas hoteleras Gran Caribe y Cubanacán y, más recientemente, en 1988, al Grupo de Turismo Gaviota S.A. En todos los casos, el modelo de desarrollo ha sido el mismo, hoteles Todo Incluido que tienen como principal atractivo el sol y la playa. El turista selecciona esta variante de vacaciones, tomando las decisiones financieras de una sola vez y paga por adelantado el costo de sus vacaciones. Esto le propicia ciertas ventajas, por ejemplo: se elimina el uso de efectivo durante las vacaciones y además garantiza la estabilidad financiera y su seguridad (op. cit.). Otros gastos como llamadas telefónicas, lavado de ropa, compra de excursiones peluquería y compras de suvenires o ropas, se realizan a partir de sus deseos y no porque sean imprescindibles para el disfrute de sus vacaciones (op. cit.).

Esa modalidad le agrada a:

- Los turistas, porque simplifica la experiencia turística, evita sorpresas y, por ende, permite su mejor disfrute partiendo de una mejor planificación de los gastos y de eliminar el uso de moneda en efectivo durante la estancia vacacional. Ellos perciben una mejor relación precio / valor en comparación con otros productos turísticos (Hernández, 2002).
- Los directivos hoteleros, porque aumenta la ocupación, y permite programar y organizar mejor la gestión hotelera.
- Los agentes de viaje y turoperadores, porque es un producto que se vende fácilmente y sobre el cual obtienen unos ingresos mayores (op. cit.).

Sin dudas, este modelo de desarrollo turístico ha tenido gran aceptación en todo el mundo por parte de operadores y clientes. No obstante, trae consigo algunas desventajas:

- Los costos operacionales son mayores.
- Se pierde el beneficio del gasto opcional, pues el turista viene con la idea de no fuera del hotel, lo que limita la obtención de ingresos por compraventa de servicios extra hoteleros.

Obviamente, de lo apuntado se infiere que, siendo el todo incluido la modalidad prevaleciente por excelencia en el destino Varadero, la misma constituye una amenaza a la

supervivencia y rentabilidad comercial de los servicios extra hoteleros activos en ese destino. Eso presupone un desafío cotidiano a sus ejecutivos, técnicos y trabajadores en general, quienes deberán crear y promover acciones muy atractivas (comprendidas como tales aquellas que satisfacen con creces los intereses, las necesidades y motivaciones del turista como cliente); que lo animen a pagar por disfrutarlas.

La oferta extra hotelera o complementaria. Está formada por el conjunto de establecimientos e instalaciones que ofrecen servicios turísticos que no brindan alojamiento o transporte y que forman parte del producto turístico. Incluye restauración fuera del hotel, establecimientos recreativos, instalaciones deportivas y culturales y establecimientos comerciales entre otros. Esta oferta acapara en el mundo un nivel alto de repeticiones e ingresos directos importantes, su existencia y calidad determinan la competitividad y la comercialización del destino, e inciden en los ingresos turísticos directos por concepto de gasto de bolsillo del turista, contribuye con el incremento de la rentabilidad de la instalación hotelera al descargar un tanto el consumo del turista en la misma, lo que se refleja en la reducción del costo hotelero siendo esto un factor de singular importancia cuando se opera bajo la modalidad Todo Incluido (Morgado, 2009).

En una situación equilibrada la oferta complementaria no sólo genera riqueza en los destinos o es motivo de mantenimiento de ocupación, sino que es más importante su consideración como un factor diferencial respecto de la competencia de otros destinos turísticos, siempre que prevalezca la creación de productos basados en recursos o actividades con un alto nivel de diferenciación con respecto a la que oferta la planta hotelera y con el suficiente atractivo como para motivar a los clientes (op. cit.).

Consciente de la situación y de la necesidad de buscar nuevas fórmulas vinculadas al Todo Incluido, que aumenten el gasto de los turistas en el destino y que permitan recaudar mayores ingresos a las empresas turísticas; el Grupo Gaviota lleva a cabo un amplio proceso inversionista en el que aparejado a las nuevas instalaciones hoteleras, con ofertas muy atractivas que no están incluidas en el paquete pero que por sus valores y singularidad sean de gran interés para los visitantes y estimule sus deseos de tener una experiencia inigualable participando todo un día en las excursiones de los jeeps safaris.

El éxito de estas excursiones va a estar dado sobre todo por la forma de gestión y las estrategias de comercialización que se utilicen, pues, aun cuando los clientes cautivos dentro del polo sean más que suficientes para mantener un alto flujo de visitantes, ellos por si solos difícilmente comprarán las excursiones. Las ventas hay que promoverlas con intención, crear en el visitante la necesidad de comprar los productos y servicios que se le ofrecen, estimular a que los demande.

Estrategias de comercialización en el contexto actual. Las estrategias de mercadotecnia son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación racional de los recursos. Esbozan

un plan para lograr los objetivos de mercadotecnia por medio de los elementos de la mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución (González, 2002).

Las organizaciones en Cuba se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes con sus necesidades y deseos, lo que requiere del empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas (op. cit.).

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones (op. cit.).

Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente (op. cit.).

El reto de la comercialización consiste en generar ingresos y utilidades empresariales mediante el diseño de productos o servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes como resultado de un proceso sistemático de agregación de valor (Gutiérrez y Gutiérrez, 2011).

Todo proceso de comercialización debe contemplar cuatro funciones básicas: la concepción del producto, la fijación de precios, la promoción y la distribución del mismo. Estas funciones constituyen el núcleo básico de la mezcla comercializadora (op. cit.).

La comercialización de los servicios turísticos exige:

- a) mayor interrelación comercialización-servicio, ya que en la medida en que se desarrolla el servicio se está comercializando el producto
- b) la comercialización del servicio turístico debe dirigirse a dos públicos: los clientes y los empleados. No solo el cliente es pieza clave en este contexto, sino que los empleados, con su influencia directa, pueden convertirse en un importante mercado de tracción (Gutiérrez, 2011).

Particularidades del sector turístico y diseño de estrategias comerciales.

En la actualidad la mayoría de los turistas buscan de una manera u otra, una experiencia que vivir y contar, personas auténticas con quien compartir, costumbres para conocer y participar, lo que es imposible lograr sin una legítima población receptora. Esta debe ser la



base para la diversificación de los productos y servicios a ofrecer, solo así se garantizará su desarrollo exitoso (Ayala, 2004).

Cuba es un destino muy atractivo para los visitantes que año tras año regresan a las instalaciones turísticas en busca de sus maravillosas playas, temperaturas agradables y sobre todo del trato cálido y amable de todo el personal. Gran parte de los turistas que nos visitan son repitentes. La causa fundamental es el trato del personal y las relaciones de amistad que se generan de ahí la importancia de no limitar el contacto con los extranjeros que vienen buscando el trato afable, caluroso y cariñoso de nuestro pueblo. Lo que puede marcar la diferencia en el turismo, y hacerlo más competitivo es el peso de la cultura, las costumbres y la historia pródiga y singular del país como hilo conductor de la mayoría de las actividades que se generen en los destinos, unido por supuesto a las ya tradicionales y reconocidas playas paradisíacas, temperaturas estables y agradables y a las bellezas naturales del entorno (op. cit.).

Fundamentación metodológica de la investigación.

Tipología de la investigación. La investigación, por la profundidad del objetivo gnoseológico es exploratorio-descriptiva; por el control de las variables, no experimental; por el carácter de la medida, predominantemente cualitativa; por el carácter del marco en que tiene lugar, de campo y en condiciones naturales de los sujetos; por su finalidad y orientación que asume, dirigida a la aplicación; por el tiempo empleado en investigar, transversal y monoetápica.

Paradigmas y métodos.

Paradigmas. En el desarrollo de la investigación se utilizaron el *paradigma crítico o dialéctico*, que es esencial para evaluar el desarrollo de eventos diversos en la práctica social, cuando se presumen perfectibles por necesidad; el *paradigma cuantitativo*, cuya finalidad es favorecer la medición estadístico matemática de los resultados de aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos del trabajo empírico de campo; así como el *paradigma cualitativo*, que es útil cuando se pondera el valor de los juicios emitidos sobre los aludidos eventos.

Métodos.

Métodos del nivel teórico. De acuerdo con los presupuestos lógicos y metodológicos del objeto de estudio, la formulación del problema científico y los objetivos de la investigación; y el aporte conjunto de Galán, et al. (2012) y González (2018); los autores consideraron pertinente determinar los métodos y técnicas que emplea para la ejecución de la investigación que se informa, en su campo de acción. Son los siguientes:

Como método general de investigación, usó el método dialéctico-materialista, porque es dinámico y cambiante el propio proceso de una investigación que permita evaluar eventos

dinámicos en proceso, así como elaborar estratégicamente su paso a un estado deseado de desarrollo, vinculado con la realidad social que, como estado actual, se desea modificar; como sucede en el caso de la excursión que el estudio realizado pretende mejorar para que su promoción y comercialización sean competitivas.

En esta investigación se utilizan como métodos teóricos:

El analítico-sintético. Un procedimiento predominantemente analítico se utiliza para:

- El deslinde definitorio de los conceptos subordinados a los de turismo y de comercialización estratégica de sus productos.
- La identificación teórico-metodológica de las:
  - Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la excursión estudiada, en tanto producto que se desea mejorar.
  - Variables (con sus estrategias y acciones), que deben tener como finalidad la mejora de esa excursión, como producto comercializable en la oferta extra hotelera del destino turístico de referencia.

El procedimiento analítico favoreció, en consecuencia, la determinación de los factores - y la importancia de cada uno de estos – que provocaron las falencias relativas de esa excursión y la consecuente necesidad estratégica de su mejora.

El predominio procedimental de lo sintético, manifiesto en el proceso corrector de las falencias del producto mencionado, posibilitó la integración de los saberes inferidos sobre la perfectibilidad de la excursión, en forma de recomendaciones metodológicas para propiciar su cambio al estado deseado.

El inductivo-deductivo: su aplicación favoreció el conocimiento de las insuficiencias, deficiencias y limitaciones de la excursión en su diseño actual; cuya perfectibilidad en función de su óptima comercialización, es objeto de demanda social.

Las estrategias comerciales de los productos poseen un elevado nivel de desarrollo teórico-general, metodológico y práctico; evidente en el estado del arte. En consecuencia, la investigación es predominantemente deductiva.

No obstante, el caso particular de la excursión, vinculada al destino turístico donde se realiza, en tanto objeto de investigación y aplicación práctica de las mejoras que se le hagan; presupone la posibilidad del aporte inductivo de esta investigación a la historia de la teoría sobre ese tema.

El histórico-lógico: el método de lo histórico permitió caracterizar, en el estado del arte de la temática que se investiga, la evolución que han tenido tanto las excursiones integradas a la oferta extra hotelera de cada destino turístico, como los aportes específicos a su comercialización. A su vez, el método de lo lógico facilitó la sistematización de lo más valioso y trascendente de la

historia de esa teoría, en función de adaptarlos y aplicarlos al objeto de estudio de la investigación que se informa.

El de analogía-modelado: La aplicación de la analogía como método, incorporó dialécticamente al germen racional de la teoría y la experiencia práctica acumulada por la precedencia de estrategias comercializadoras de excursiones como parte de la oferta hotelera de destinos turísticos; a las recomendaciones para el rediseño de la excursión estudiada. Esas recomendaciones, a su vez, deben concebirse para que sirvan de posible modelo a tentativas ulteriores con similares propósitos.

El enfoque sistémico-estructural: El proceso de rediseño de una excursión turística, dada su complejidad, es siempre una síntesis de determinaciones múltiples. La aplicación de este enfoque permitió desarrollar el estudio de manera lógica, a partir de la sistematización de los:

- Nexos de integración e interdependencia de los conceptos axiales de esa formación en el estado del arte.
- Métodos de investigación empleados y sus resultados.
- Variables, sus estrategias y acciones; así como de las recomendaciones para el rediseño de la excursión investigada que se desea mejorar.

El ascenso de lo abstracto a lo concreto: Es el método integrador de todos los teóricos y empíricos usados en la investigación. Su aplicación predominantemente deductiva, lógica, sistémica y sintética permitió conocer cómo se manifiestan las regularidades estables y necesarias de la comercialización del producto turístico, y cómo deben reflejarse en el rediseño de una excursión insertada en un destino de sol y playa.

Métodos del nivel empírico.

- Entrevista en profundidad realizada a directivos, clientes, trabajadores y otros especialistas del Grupo Gaviota S. A. en el territorio, con el objetivo de conocer los intereses del grupo respecto a la gestión y comercialización de los jeeps safaris y obtener sus opiniones sobre las posibilidades de incrementar nuevas rutas en el proyecto atendiendo las opiniones de los clientes para mejorar los servicios prestados a los mismos.
- Reunión de grupo focal con los guías y trabajadores de la entidad de Gaviota Tours del destino Varadero, para determinar el tipo de actividades y productos que se podrían recrear en las excursiones, que pudiesen tener éxito entre los clientes. Por la interacción con clientes que realizan los guías conocen los gustos, preferencias y expectativas de los segmentos y mercados. Esta técnica, además, permitió conocer la estimulación que necesita esta importante fuerza de promoción y venta.
- Análisis de las opiniones de las diferentes redes sociales y sitios webs en las que los clientes dan o expresan sus diferentes opiniones (Facebook, Tripadvisor, Expedia, Google, Instagram, etc.).

- El análisis documental a partir de la revisión de importantes textos normativos y metodológicos, como los de la política comercial del grupo y otros más específicos de la inversión, tales como los planos de las rutas existentes y las instalaciones que visitan.
- Encuestas realizadas a directivos, clientes, trabajadores y otros especialistas del Grupo Gaviota S. A. en el territorio, con el objetivo de conocer los intereses del grupo respecto a la gestión y comercialización de los jeeps safaris y obtener sus opiniones sobre las posibilidades de incrementar nuevas rutas en el proyecto.

Unidades de estudio.

Las deposiciones orales y escritas de los clientes extranjeros que optaron por comprar la excursión, no pueden controlarse ni someter a sesgos, pues depende de su voluntad y deseos manifestarla. En consecuencia, los autores tomaron una al azar una muestra preliminar de 50 testimonios, en sus textos, de tales clientes, aparecidos en el sitio web de Trip Advisor, durante los meses de noviembre y diciembre de 2018. La cuantía después fue reducida a 21, también por sorteo y según orden de entrada de apellidos. La reducción se debió a que la extensión testimonial a 50 desbordaría los límites indicados por la editorial para este tipo de texto. Otros 21 fueron seleccionados al azar dentro de los que compraron y realizaron la excursión, por orden de entrada de sus nombres, mientras disfrutaban de su estancia en Varadero.

La cuantía de trabajadores de Gaviota Tours investigados, fue también de 21. Constituyen la mayoría de la planta laboral de la entidad, lo que resultó garante de representatividad respecto a su población.

La técnica de Grupo Focal se aplicó a animadores de los hoteles del grupo Gaviota presentes en el destino Varadero (siete del Grand Memories, cinco del El Patriarca y cinco del Bella Vista Varadero) además de ocho guías de los jeeps trabajadores de Gaviota Tour; conformando un total de 25 individuos, escogidos – en este caso intencionalmente - por su experiencia y conocimientos sobre el tema, que trabajaron durante 45 minutos en sesiones coordinadas por los autores, realizadas en cada hotel y centro de trabajo donde laboraban.

Respecto a cuadros y dirigentes de Gaviota como unidades de estudio de la investigación, a ellos se sometería a consideración la propuesta para que decidieran o no aplicarla. El Consejo de Dirección donde ese análisis se podría realizar, lamentablemente quedó aplazado y fuera del cronograma dentro del cual los autores debían entregar su informe para su defensa pública. Estrategia de comercialización de las rutas de jeep safari de Gaviota Tours en el destino turístico Varadero.

Oferta actual en el mercado. Descripción de la excursión:

Jeep Safari Yumuri

- Recogida en los hoteles según horario escalonado establecido para la excursión

- Transfer Hotel-Punto de salida de la caravana de jeeps.
- Una aventura de más de 150 kilómetros de recorrido a través de terraplenes, caminos, canteras, palmares y poblados campesinos.
- Snorkeling en la Playa Coral (equipo incluido).
- Visita a la Cueva del Saturno. Tiempo para snorkeling y baño.
- Recorrido en tránsito por la ciudad de los puentes "Matanzas" de grandes riquezas culturales.
- Recorrido por el Valle de Yumuri con estancia en Rancho Gaviota que incluye:
  - Cóctel de bienvenida.
  - Visita a una casa campesina.
  - Almuerzo típico cubano.
  - Visita guiada a las áreas de cultivo y cría de animales. Tiempo libre para la monta de caballo.
- Paseo en lancha rápida de aproximadamente 30 minutos por río Canímar, área protegida que nos brinda la posibilidad de disfrutar de la belleza y los atractivos naturales del lugar.
- Regreso al punto inicial de la salida de la caravana de jeeps y transfer al hotel.

Observaciones:

- En el jeep pueden viajar hasta 4 pax.
- Cuando se compra la excursión para menos de 4 pax o no se paga la exclusividad del jeep este puede ser compartido con otros clientes que deseen conducir o no durante parte del trayecto.
- Los jeeps tienen transmisión mecánica.
- Suplemento exclusividad en CUC: 1 pax, 60.00 CUC; 2 pax, 40.00 CUC; 3 pax, 20.00 CUC.
- Suplemento de chofer profesional: 40.00 CUC.
- Quien desee manejar, debe portar permiso de conducir.
- Cuando se realice una venta de 3 pax en adelante, al menos un cliente por jeep debe portar licencia de conducción.
- Se incluye seguro contra todo riesgo. Sólo después de comprobarse que el cliente estaba bajo los efectos de bebidas alcohólicas o sustancias psicotrópicas y/o que los daños fueron ocasionados intencionalmente o como consecuencia de su actuar negligente el cliente pagará la totalidad de los daños ocasionados.

El contenido del itinerario se actualizó con los especialistas de Gaviota Tours, justo antes de la culminación de este estudio. Se puede corroborar su vigencia por los medios habilitados para la información de contacto: Dirección: Calle 13 e/ 2da. y 4ta., Varadero. Matanzas. E. mail: [opcionales.var@gaviotatour.co.cu](mailto:opcionales.var@gaviotatour.co.cu). Teléfono: (53 45) 667864/ 612475; Fax: (53 45) 667325.

La descripción del itinerario de la ruta existente en estos momentos, es la siguiente:

Salida de los jeeps de Gaviota Tours hacia el poblado de Guásimas por la carretera vieja, pasando por los poblados de Vega, Salé, Cantel, Camarioca, hasta Boca de Camarioca. En ese punto se dobla a la izquierda, hacia Matanzas, se hace Snorkeling en la playa El Coral y, al finalizar, trayecto a la cueva de Saturno para bañarse.

Después, se prosigue camino hacia Matanzas, donde visitan la Ermita de Monserrate y se dirigen, seguidamente, al ranchón ubicado en el Valle del Yurumí para realizar el almuerzo. Sobre las dos de la tarde salen por el mismo camino de vuelta hasta Canímar, donde se les hace la ceremonia indígena y un pequeño paseo en lanchas. Después comienza el retorno al punto de partida, por los mismos sitios por donde ya fueron en la mañana, sin ningún interés adicional para los clientes. Esta ruta es de 150 km aproximadamente. El mismo será administrado por el Grupo Gaviota Tour y funciona como Unidad Empresarial de Base independiente, tanto en su gestión como en su comercialización.

A continuación, se describen las principales instalaciones visitadas por los clientes que apoyan este servicio:

- Visita cueva de Saturno. Se encuentra camino al aeropuerto Juan Gualberto Gómez regala a los amantes del buceo una opción diferente; sumergirse en las aguas transparentes de esta galería subterránea inundada de alrededor de 150 m de longitud y más de 20 pies de profundidad y que resulta ideal para el disfrute del espeleo-buceo.
- Snorkeling en la playa El Coral. Se encuentra situada en la costa norte del poblado de Carbonera. Es un sitio exquisito para hacer Snorkeling por la belleza de los fondos de sus aguas y la diversidad de especies marinas que se pueden encontraren un mismo hábitat. Se practica el buceo en profundidad con tanques en sus profundidades, allí se encuentra un snack bar donde se ofertan disímiles bebidas y comida rápida, combinadas con las preciosas vistas del lugar hacia las bellas aguas del mar.
- Valle Yumurí. Este valle limita las provincias de Matanzas y Mayabeque y se conoce por sus preciosas llanuras y hermosas vistas, desde el puente Bacunayagua y desde la Ermita de Monserrate. En él está situado el ranchón de Gaviota, un lugar especial y reconocido donde se ofrece la más auténtica comida criolla y se les brinda a los visitantes la opción privilegiada de la monta de animales ecuestres.
- Paseo en lanchas por el río Canímar. El parque turístico Canímar tiene 15 años brindando servicios a sus visitantes. El río recibe cada año más de 60 mil turistas extranjeros, además de su comunidad nacional que se acerca a una visita directa con la naturaleza y el aire puro. El parque brinda paseos en bote, permitiendo una vista de 12 kilómetros de aire, agua, vegetación y conexión con la naturaleza. Quien visite la región tendrá la posibilidad de descubrir una exótica naturaleza cubana y viajar en la historia al recorrer las aguas en las que corsarios y bucaneros desarrollaron el comercio de rescate o contrabando. Los historiadores señalan que para frenar las operaciones ilegales las autoridades coloniales españolas construyeron, en 1720, el fortín El Morillo, ubicado al oeste de la desembocadura del río, artillado con cuatro enormes cañones. En su hábitat se ubican más de 89 especies de aves, siendo 3 de ellas endémicas de Cuba, 23 especies

de reptiles, 18 de mamíferos terrestres - incluido el murciélago más pequeño del mundo - y un mamífero acuático en peligro de extinción: el manatí. Existen en el Río Canímar variedades zoológicas en peligro de extinción, especialmente 77 especies de aves, de las cuales 50 son residentes permanentes del territorio nacional.

La comercialización de las rutas de jeep safari en el destino turístico Varadero.

Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Debilidades.

- Destino Todo Incluido con clientes de medio y bajos ingresos con poca propensión a la compra de ofertas extra hoteleras.
- Existencia de los mismos lugares de visita a través de los años, sin cambio de expectativas.
- El personal de venta de las opciones presentes en el destino posee poco conocimiento en la gestión del producto que están ofertando.
- No existencia de un acceso directo con la población del lugar para generar nuevas experiencias.
- No existencia de un transporte colectivo propio de la unidad, que funcione como trompo en el traslado de los clientes al centro.
- Falta de equipos de buceo necesarios y suficientes para todos los clientes.
- Insuficiencia de animales en la finca que se visita, en general y de monta (caballos), en particular; así como las monturas para cabalgar, en las cantidades requeridas.

Amenazas.

- Presencia de instalaciones del MINTUR en el destino con ofertas similares que pueden constituir cierta competencia; Los jeeps safari ECOTUR, y excursiones de MINTUR.
- La red hotelera presta servicios similares a los ofrecidos en el recorrido, como servicios de tiendas, casas de tabacos, restaurantes de comida criolla, monta de animales, paseos en lanchas.
- Afectaciones en la calidad del producto, ocasionadas por la exclusividad de los servicios a gestionar como unidad independiente.
- La propia modalidad de todo incluido, que no estimula las excursiones, ya que el turista pagó un paquete por adelantado y en ocasiones no viene preparado para enfrentar otros gastos grandes para disfrutar.

Fortalezas.

- Conglomerado de Servicios, único en el destino Varadero, que ofrece servicios de jeep safari con esa calidad y a esos precios.

- Atrae mayor cantidad de clientes nuevos y repitentes que sentirán mayor satisfacción de los servicios prestados.
- Potencia las ventas de los artesanos en el área, generando un gran flujo de visitantes hacia sus instalaciones.
- El grupo Gaviota cuenta con una gran infraestructura física (hoteles, transportista, AAVV) e interés en que el producto tenga éxito.
- Equipamiento nuevo, considerado de alta y moderna tecnología, estandarizado a nivel internacional.
- Al ser un centro multiservicio presenta ofertas atractivas para todo tipo de mercado y para diferentes segmentos: pareja, familia, niños, jóvenes, adultos y tercera edad.

#### Oportunidades.

- Se localiza cercano a todos los lugares de nuestra provincia, dando así un mayor conocimiento de la vida de los pobladores de la misma.
- La presencia del segmento de trabajadores del destino, puede crear fuertes vínculos de fidelización por los rasgos identitarios del pueblo cubano (hospitalario, entusiasta, carismático, etc.) e interacción con la cultura del país.
- Crecimiento que experimenta el turismo nacional, ávido de ofertas atractivas y con un acceso relativamente fácil al producto.
- Ubicado en uno de los destinos más seguros del mundo, en lo que respecta al orden público.
- Alianzas estratégicas con FORMATUR y la Universidad, que capacitan al personal y asesoran la gestión y comercialización del centro.

#### Análisis de los resultados de los instrumentos empíricos aplicados.

Grupo Focal. Existen muchas definiciones en la literatura especializada sobre esta técnica, sin embargo, las principales están asociadas a la idea de grupos de discusión organizados alrededor de una temática. Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia. Esta modalidad de entrevista grupal es abierta y estructurada: generalmente toma la forma de una conversación grupal, en la cual el investigador plantea algunas temáticas - preguntas asociadas a algunos antecedentes que orientan la dirección de la misma, de acuerdo con los propósitos de la investigación. En este sentido, se diferencia de una conversación coloquial porque el investigador plantea previamente las temáticas y, si es el caso, no se da por agotado, se retorna nuevamente una y otra vez ya que interesa captar en profundidad los diversos puntos de vista sobre el asunto discutido. Esto permite que la entrevista, bajo esta modalidad grupal, se convierta en un real intercambio de experiencias, siendo uno de sus grandes logros el permitir una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática. Además, permite el movimiento de las reflexiones de lo individual a lo compartido (González, 2009). La aplicación de esta técnica en la presente investigación tiene como objetivo determinar:



- 1) El tipo de ofertas y actividades que podrían desarrollarse en las excursiones que motiven a los clientes que hoy visitan el destino Varadero.
- 2) Las formas más apropiadas de comercialización
- 3) La vinculación de los animadores como promotores directos y participantes de la mayoría de las actividades
- 4) Las dificultades que limitarían el desarrollo exitoso de las excursiones.

Se aplicó la técnica Tormenta de Ideas, la cual consiste en reunir al grupo focal y definir un moderador (función que desarrolló el investigador) y la modalidad aplicada es la de Rueda Libre o Free Wheeling, la cual se desarrolló a partir de una introducción realizada por el moderador, donde se expusieron los objetivos perseguidos con la aplicación de esta técnica y se caracteriza brevemente el lugar, dando la ubicación de las rutas existentes y describiendo las instalaciones que tiene como objetivos las visitas.

Del mismo modo, el moderador explica las normas a seguir durante el desarrollo del ejercicio, entre las que se encuentran:

- Cada miembro tiene derecho a exponer su idea libremente.
- No se cuestiona ninguna de las ideas expresadas.
- No se interrumpe ninguna intervención.
- El moderador es el encargado de otorgar la palabra y actúa además como registrador
- Cada participante podrá expresar cuantas ideas desee y podrá intervenir las veces que considere necesario.

El objetivo es conocer las opiniones y puntos de vistas de los animadores y los trabajadores de los jeeps por ser los que tienen contacto directo y diario con los turistas y son las personas que más pueden influir en las preferencias de compra de los clientes, por ello la reunión se fue desarrollando en la medida que el modelador propone un tema o pregunta y todos los que tienen una opinión la expresan libremente.

Las cuestiones abordadas versaron sobre:

- 1) ¿Qué aceptación tendrían las nuevas rutas entre los clientes?
- 2) ¿Qué actividades podrían realizarse que verdaderamente motiven a los visitantes?
- 3) ¿Cómo podrían venderse mejor las excursiones con el incremento de nuevas rutas y nuevas ofertas para los clientes?
- 4) ¿Dónde podrían venderse las ofertas para que sean de fácil acceso para los clientes?
- 5) ¿Cómo los animadores podrían contribuir a la promoción y comercialización de las ofertas de las excursiones?
- 6) ¿Sería necesario algún incentivo para tener la colaboración de los animadores?
- 7) ¿Qué dificultades existen actualmente que pudiesen limitar el desarrollo exitoso de las excursiones?

Las ideas expresadas se fueron anotando en el mismo orden que fueron expresadas por los participantes. Los miembros del grupo intervinieron las veces que fueron necesarias con disciplina y organización, enriqueciendo las ideas propuestas y siendo asumidas todas por el grupo.

#### Resultados:

El grupo coincide en que la introducción de nuevas rutas puede tener mucho éxito si los productos y servicios que se desarrollen son realmente interesantes y diferentes a lo que existe actualmente, si se diseñan y promocionan de acuerdo a lo que el cliente desea pues está claro que en el destino no hay muchas ofertas atractivas como estas y los turistas de hoy día ya no son tan pasivos como antes, quieren interactuar y conocer la cultura del lugar que visitan.

Por ello las actividades y ofertas que se propongan deben tener presente atractivos de la cultura regional, que propicien espacios de intercambio con personas naturales del país. Se debe además fomentar las actividades para niños, que son muy escasas en los hoteles y en el destino, que pueden atraer a toda la familia y fidelizarlas con el destino pues si los niños están contentos, los padres también. Muy importante en las actividades con niños siempre se debe dar algún premio o estímulo (bisutería, cotillón) y se debe explicar detalladamente a los padres todo lo que va a pasar en la excursión o actividad para que se sientan seguros.

Podrían tener mucho éxito las ofertas para el turismo nacional en el verano vinculando la playa con los atractivos de las excursiones, sobre todo gastronomía. Entre las ideas que se aportaron por algunos de los presentes están: crear un espacio donde los clientes puedan plasmar sus firmas y opiniones sobre el lugar (similar a la Bodeguita del Medio), que en la coctelería predominen tragos y bebidas nacionales. La mayoría señala los burós de venta de las agencias como los lugares de más fácil acceso para los clientes, pero esta fuerza de venta no es la que los motiva a comprar, tiene que existir antes una fuerza que los impulse a ir a estos puntos. Ya sea por sugerencia de los animadores, de los representantes, de algunos trabajadores o de los propios clientes que ya hayan experimentado y quedaron complacidos. Los promotores de venta pueden ser más efectivos pues con su conocimiento del producto les es más fácil motivar a los clientes y pueden venderle directamente las ofertas.

También, en las mismas excursiones podría existir un buró o recepción en el que los clientes compren el producto para futuras visitas de los mismos y así se asegura la repitencia y consumo de otro tipo de excursión que desee hacer en otro momento.

Los animadores son un grupo de influencia importante en los clientes y existen varios momentos en los que puede incentivarse y promocionarse las ofertas de las excursiones (en las actividades de la mañana en la piscina y la playa, en las actividades deportivas, en las tardes por el audio local, en las noches en el show e incluso en el Baby Club con los niños) pero lo más importante es que realmente se oferte algo interesante y singular, diferente,

atractivo, que los clientes queden complacidos, con buena relación calidad precio pues de lo contrario por más que se quiera y se promocione los mismos clientes le aconsejan a sus compañeros que no vale la pena ir.

Muchas veces el animador consigue motivar a los turistas a visitar un determinado lugar y estos insisten en que él los acompañe para compartir (conversar, bailar, tomarse un trago) y en ocasiones esto es mal visto y perseguido, no se les permite ingerir bebidas alcohólicas, se entiende que nadie puede estar borracho, ni manifestarse inapropiadamente con los clientes pues esto pondría en tela de juicio la instalación y la imagen del destino, para casos de indisciplina e incumplimiento del reglamento deben existir medidas drásticas con los incumplidores pero no que se haga como es costumbre “botar el sofá” o pagar todos por el mal comportamiento de algunos. Para ellos deben existir ciertas libertades y una mayor confianza en la seriedad con la que ellos pueden asumir actividades de este tipo, además que sería bueno que se les diera algún estímulo o incentivo como recompensa a sus esfuerzos pues ellos estarían trabajando horas extras, dejando de lado a sus familias para permanecer más tiempo con los clientes, ayudando a darle vida a un lugar que no es su centro de trabajo, en una actividad por la que no se le paga. Tal vez ayudaría darle una comisión dependiendo del volumen de clientes que sea capaz de atraer hacia la instalación.

Opiniones de los clientes.

Aquí se muestran las opiniones de algunos de los clientes que las escriben en el sitio Tripadvisor en internet sobre las excursiones de jeep safari, recogidas por los autores en los meses de diciembre hasta enero. Consideraron pertinente exponerlas en sus textos, sin modificación alguna, por respeto a sus deponentes y dado su carácter ilustrativo.

Información general del viajero. 10 opiniones:

- Excelente 20 %
- Muy bueno 20 %
- Normal 20 %
- Malo 30 %
- Pésimo 10 %

Stoney Creek, Canadá. Opinión escrita mediante dispositivo móvil: Estaba decepcionado. 1) no jeeps (latas de sonajero de la pequeña Suzuki) Toneladas de conducción para lugares faltos de lustre. 2) El fotógrafo viene con el grupo y empuja a comprar sus fotos. 3) esperábamos un paseo a caballo por un valle. Fue solo un...círculo de 5 minutos. El almuerzo en la granja estaba bien. 4) el buceo estaba bien. Hacía frío y viento. Muchos perros callejeros hambrientos. 5) cueva nadar estaba bien. Pensamos que necesitábamos luces. Estuvo bien. Algunos eran casi risibles. Fecha de la experiencia: diciembre de 2018

Chris0208,

Saskatoon, Saskatchewan, Canadá. Opinión escrita mediante dispositivo móvil: Una buena manera de ver la zona...Una gran manera de salir del complejo. Realmente no sabía qué esperar. Ojalá tuviéramos menos tiempo conduciendo y más tiempo para bucear y nadar en la cueva Paseo a caballo es como en una feria de campo. Menos de 5 minutos. En definitiva, una gran...aventura. Mis hijos pequeños pudieron ver cómo viven los cubanos en aldeas remotas más pequeñas. Demasiado conducir, quisiera volver a repetir la experiencia, pero no por los mismos lugares.

Dave Tuepah. Opinión escrita mediante dispositivo móvil: Horas de conducción - muy poco tiempo en destinos. Donde empezar. . . Me dijeron que nuestro autobús estaría en el resort a las 07:15. Era casi una hora tarde. Buen comienzo. Después de que recogimos a todos los demás centros turísticos, se agrupan en grupos de 4 y sacamos los pequeños "jeeps" de...Suzuki. Nota: estos son sólo estándar. Primera parada después de unos 30 - 45 minutos en coche fue el buceo. Si bien este era un lugar magnífico para practicar snorkel (muchos corales vivos y especies de peces), teníamos aproximadamente 20 a 25 minutos en el agua. No hay tiempo suficiente para disfrutar de este hábitat. De vuelta en el automóvil por una hora o más a través de Matanzas en el camino a un cenote. Creo que esta fue la parte "safari" de la gira. Viaja por carreteras secundarias sobre cemento que no se ha mantenido desde la visita de los españoles. Tenga en cuenta que estos vehículos no tienen suspensión y usted está viajando por carreteras que pueden haber sido bombardeadas con alfombra. Te dan la imagen. De vuelta al coche para otra caminata de 1 hora. En el rancho te muestran cómo se procesa la caña de azúcar y tienes la oportunidad de comprar frutas, azúcar, tazas. En el almuerzo, que está justo al final de la carretera, que era una comida tradicional cubana que en realidad era bastante buena. Arroz y frijoles, carne de cerdo, verduras. Mientras que en el rancho se puede montar a caballo. Los paseos son de 5 a 10 minutos. No estoy seguro de por qué esto es un punto de venta. En el coche otra vez por otra hora hasta nuestra próxima parada. ¡Lanchas rápidas!! Lanchas rápidas es un término muy liberal. Estas son pequeñas embarcaciones con un motor fuera de borda de 25 HP. Agregue 4 personas y la velocidad no es lo que hacen mejor. Si bien el paisaje era bonito, esto también era de unos 20 minutos. Luego regresamos a los autos para regresar a donde comenzamos por los mismos lugares donde ya habíamos pasado era un poco monótono. La recogida del autobús fue a las 8:05 y regresamos a las 7 pm. La conducción en sí no es tan divertida y las partes reales de la excursión son muy, muy cortas.

Opinión anónima: Primero, no deberían llamarlo Safari para ti, solo conduces en carreteras pavimentadas. El viaje en lancha rápida no fue más que un viaje de 10 minutos por el río en botes viejos y de mierda, con el tipo en el bote líder haciendo sonar su...silbato a todos todo el tiempo. No hay instrucciones sobre cómo conducir los barcos, por lo que el tipo en el muelle gritaba a todos en español cuando chocaron contra el muelle. Ojalá nos hubiéramos quedado en el resort y disfrutado el día.

Ángela C. Opinión escrita: Gran experiencia, día de diversión! 4 de nosotros tomamos esta excursión el 2 de diciembre de 2018 (2 parejas). ¡Gran aventura! Hay mucho en este día

completo y tiene una muy buena relación calidad-precio. Debe tomar algunos cambios para obtener consejos, que no son obligatorios, pero son apropiados en el...camino. También tenga en cuenta que todas las instalaciones sanitarias requieren propinas y, aunque se proporciona papel higiénico, también recomendaría que tome algunas de las suyas. Nuestro grupo de 4 personas fue recogido a tiempo del hotel y viajó a la camioneta jeep en un cómodo entrenador. Conducirás tu propio jeep (todos los jeeps Suzuki Jimmy), con 4 personas a un auto. El guía conduce el convoy de jeep y tuvimos 6 jeeps siguiéndolo en el recorrido. Conducirá hasta un máximo de 80 km por hora, con algunas carreteras, algunas carreteras de pueblo y algunas carreteras secundarias; todo muy divertido, pero con frecuencia caminos desiguales como es de esperar. La primera parada fue en un arrecife de coral para hacer snorkeling. Usted será muy bien cuidado aquí y se proporciona todo el equipo necesario. Un guía capacitado nadará hacia el arrecife contigo, muy atento y especialmente con los principiantes. Ten en cuenta que, si quieres un video de tu experiencia, asegúrate de hablar con el chico del video lo antes posible, antes de ponerte tu equipo de snorkel o te lo perderás, como hicimos nosotros. Los refrescos están disponibles aquí, también el baño y las instalaciones de cambio y consejos necesarios para esos. La siguiente parada fue para un viaje en barco por el río Camarioca. Teníamos un bote de velocidad / motor para nosotros, en convoy con otros y un guía en el frente. Muy divertido que hacer en un entorno pintoresco. Hay un bar, una pequeña tienda de regalos y aseos. Junto a una granja familiar para el almuerzo, donde puedes comprar sus propios productos. La comida casera es bastante buena y es un hermoso entorno rural. Verás cabras, cerdos, golondrinas y tendrás la oportunidad de montar a caballo. Si tienes la oportunidad, te recomendaría visitar la casita allí para tomar un café cubano servido por un hombre encantador que está feliz de verte y mostrarte en la casa de su abuelo. Dale una propina, es un buen anfitrión. La última parada es una cueva, que no era nuestra taza de té, pero es interesante para algunos y también puedes nadar allí. Ahí está, una gran aventura divertida que recomendaríamos. Espero que te ríes tanto como nosotros y disfrutes el día. ¡Gracias al equipo por nuestro primer safari en jeep y una experiencia memorable!

Innisfil, Canadá. Opinión escrita el 16 de noviembre de 2018 mediante dispositivo móvil: Un gran día. Había 17 de nosotros que reservamos este viaje a través de nuestro hotel. Nos pareció una gran inversión para su dinero, pero no para repetir porque sería el mismo lugar y no nos interesaría, no conocemos otras ofertas similares a esta. La gira fue un poco apresurada, sin embargo, valió la pena. Pudimos ver tantas cosas, y lo pasamos muy bien en cada lugar donde...paramos. Los barcos fueron un poco decepcionantes ya que los barcos de alta velocidad no describen realmente lo que son. Pero hubo un gran espectáculo presentado por los artistas mientras esperas tu turno. El paisaje sobre el río es hermoso. La cueva es increíble. Una hermosa formación natural y la manera perfecta de refrescarse. El buceo fue increíble. ¡Bien con el paquete de video ofrecido para comprar!! El almuerzo en el rancho fue muy bueno. Los camareros eran amables y la comida era buena. El viaje para llegar allí bastante lleno de baches prepararse. Cuando se dirija a las montañas para ir al rancho, traiga cosas para dar a los locales. Ellos están en necesidad y aprecian sus ofertas. Tomamos cepillos de dientes y pasta de dientes, cintas para el cabello y caramelos, junto

con muchos otros elementos esenciales que distribuimos al pasar. Las cosas simples que damos por sentado, no tienen acceso. Lleve un pequeño cambio a los encargados de los baños y al papel higiénico o toallitas. Mucha gente en este país vive de consejos. Sé generoso, lo aprecian más de lo que sabes.

DinkyDave33, Torquay, Reino Unido. Opinión escrita el 15 de noviembre de 2018: Demasiado esperando y es lo mismo del año anterior. Encontramos esta excursión un poco aburrida para nuestro gusto. Fue mucho esperar a que las cosas sucedan. El año anterior la tomamos y llevamos a nuestros hijos y las cosas fluyeron un poco mejor nos divertimos, pero ahora era lo mismo no había cambiado nada los mismos lugares sin nada de atractivo. El bote de velocidad bajando por el río fue fantástico, un paisaje fabuloso que realmente disfrutamos de esa parte del viaje. Cuando fuimos a nadar en la cueva...estaba vacío, así que tuvimos la suerte de tener el lugar solo para nuestro recorrido. El agua era cristalina y refrescante. Tiene 22 metros de profundidad, pero había algunos extremos poco profundos para los nadadores no muy buenos como yo; Una pena que hayamos tenido media hora para nadar y luego regresar al hotel en el que podríamos habernos quedado más tiempo. ¡Hermoso lugar!

Steinbach, Canadá. Opinión escrita el 14 de noviembre de 2018: ¡Fue muy divertido! Fuimos en algunos "camino" rústicos, atrás, ¡fue increíble! Nos sentimos como si estuviéramos realmente fuera de la carretera.) Nuestros guías fueron excelentes, y la experiencia en general fue muy buena.

Leeds, Reino Unido. Opinión escrita el 27 de octubre de 2018: Decepcionante. Encontré esto bastante decepcionante. Nuestro conductor era encantador y no podía culparlo. Las cuevas fueron las primeras, lo cual fue agradable nadar en agua fresca y refrescante y luego a una casa grande donde todo parecía en escena. A las llamadas lanchas rápidas por un...río sin nada que ver. Nos detuvimos en un lugar para almorzar que de nuevo tenía todo preparado para el turista. Queríamos ver más de los pueblos locales y cómo vivía la gente. Ojalá hubiéramos utilizado el dinero para pagar un taxi local para que nos llevara el día.

Cindy S. Barrie, Canadá. Opinión escrita: ¡Todo el día bien vale la pena! Esta excursión bien vale la pena levantarse temprano para. ¡Es un día lleno de diversión conduciendo un jeep! Paseando por pequeños pueblos de la ciudad y en el país, Snorkeling, almuerzo en una granja local, paseos a caballo, almuerzo típico cubano, gran espectáculo..."tribal", lancha rápida. Es divertido y diferente y es emocionante. El gran problema es que ya la había realizado el año anterior y pensé que sería diferente, pero fue lo mismo.

Reportes de preguntas y respuestas rápidas del personal del Jeep Safari Yumuri Day tour y de clientes anteriores.

AlejandroG1907: Hola me gustaría saber en qué consiste el paseo y cuando cuesta por adulto y si los menores pagan? Children would pay the same price, and this is a driving tour

there is not much walking, except for from the parking lot to the diving and down to the caves.

Inés L.: Hola, me gustaría saber dónde puedo reservar esta excursión, y donde puedo ver más información detallada sobre las actividades. Gracias

18 de mayo de 2016|

Respuesta de Marcelo Pablo A | Ha opinado sobre este establecimiento |

Dentro del hotel. Si bien es mejorable, en lo particular he disfrutado de la excursión.

Tamara M

¡Hola! recordaras más o menos cuanto fue el costo de esta maravillosa excursión?? Gracias!!

Respuesta de Aixa Diana | Ha opinado sobre este establecimiento |

Hola Tamara, el costo actual de la excursión es de 76 CUC. Más allá de eso, dentro de mi experiencia personal, NO la recomiendo. ¡Saludos!

Rita D

Hola Son las mismas excursiones, todos los años no cambian

Respuesta de Samuel| Guía de experiencia de este establecimiento |

Hola Rita, desafortunadamente si estamos tratando de diversificarlas un poco, pero hasta el momento esta es la oferta que tenemos.

...

Como puede apreciarse, las opiniones de los clientes, arriba expuestas, trianguladas con las que se ilustran en la tabla 1, del Anexo no. 1; oscilan entre considerarla una experiencia muy agradable e inolvidable, hasta algunas contentivas de fuertes posicionamientos críticos.

Una ponderación de esas deposiciones de los clientes de la excursión, permiten concluir en que la mayoría considera que, como producto, debe ser renovado sin falta. Pueden resumirse las opiniones negativas como sigue:

- Mucho tiempo dedicado a la conducción por viales en no muy buen estado; y muy poco dedicado a disfrutar las bondades de cada uno los lugares en los que hay actividades programadas.

- Interacción social muy escasa con los habitantes de las zonas recorridas.
- Equipamiento técnico insuficiente y/o malo para usarse en las actividades.
- La finca visitada es de utilería y no cuenta con los animales de corral suficientes para apreciarlos, ni para cabalgar.
- Recorrido de ida y regreso por la misma ruta y sin otras actividades programadas, en el regreso.

En la pregunta tres de la encuesta a los clientes, aun en los casos en que gustaron de la excursión, no quisieran repetirla debido a que siempre son las mismas rutas. Desean tener nuevas experiencias en cada uno de los recorridos que realizan con el objetivo de conocer nuevos lugares y ampliar su diapasón de oportunidades a descubrir en nuestro país.

La contrastación de las opiniones de los clientes con las de los trabajadores de Gaviota S. A., muestran coincidencia en varios aspectos esenciales.

En síntesis, tal y como se ilustra en la tabla 2, del Anexo no. 1; los trabajadores de la entidad están abogando por que exista una variedad de rutas en las que se puedan ofrecer mejores servicios y lograr una mayor repitencia de los clientes a la entidad para alcanzar así parámetros superiores a los existentes hasta el momento.

Rediseño de la ruta como producto competitivo.

El rediseño de la ruta es un objetivo estratégico de gaviota Tours en el mercado.

Definición del mercado meta:

- Clientes de todos los hoteles de Varadero y de las habitaciones arrendadas en los distintos hostales particulares de la zona por su proximidad y pertenencia al Grupo Gaviota.
- Clientes alojados en hoteles del MINTUR del destino Varadero.
- Mercado nacional en ofertas de excursiones de un día.

La propuesta es lograr una oferta variada y atractiva para los visitantes, que permita captar altas cuotas de clientes e importantes ingresos extra hotelero:

- 1) Hacer la excursión con no menos de un 40% de aprovechamiento de su capacidad de carga e ir incrementando paulatinamente el mismo.
- 2) Atender un promedio de 450 visitantes diarios e incrementar hasta alcanzar la cifra de 1100, para un total de 33000 en el mes.

Variables del rediseño de la ruta para su comercialización competitiva.

Las variables son producto, comunicación, distribución y precio.



Variable Producto. En el caso del producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto, política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, etc. (González, 2002).

Estrategias:

- Crear productos donde se recree el patrimonio histórico cultural de la región, que aporten conocimientos y el visitante sea un actor activo en los que se estimule el contacto e intercambio de clientes extranjeros con nacionales
- Realizar actividades para niños que involucren programas de entretenimiento educativo en los que se incluyan buenas prácticas ambientales, espectáculos en vivo, relato de cuentos, manualidades, canciones, juegos participativos y competencias, sobre todo en horarios de la mañana y la tarde, utilizando tanto espacios interiores de las instalaciones como áreas exteriores. En estas actividades se tratará de vincular al resto de la familia.
- Aprovechar la cercanía a las playas y su fácil acceso desde los jeeps, creando ofertas para el turismo nacional en las que se integre sol y playa, recreación y gastronomía; sobre todo en temporada baja que coincide con el verano en Cuba, período de mayor demanda de ocio de este mercado.
- Propiciar actividades competitivas entre clientes de diferentes hoteles y demás visitantes, garantizando premios y reconocimientos que contribuyan a promocionar la excursión y el destino.
- Incentivar en los artesanos la creación y venta de obras identitarias, hoteles, destino y región.
- Garantizar la calidad y sostenibilidad de las actividades que se realicen manteniendo una constante retroalimentación de la satisfacción del cliente, aplicando la innovación y el principio de la mejora continua.

Acciones:

- Mejorar el acceso peatonal a playa El Coral.
- Garantizar el buen estado y mantenimiento de los jeeps.
- Incluir en el servicio del bar bebidas y coctelería nacional.
- Recrear carnavales tradicionales del territorio Varadero, donde los protagonistas son los propios clientes de los hoteles guiados por los animadores agrupados en bandos según el hotel.
- Ofertar el servicio del restaurante Ranchón de Gaviota a clientes del grupo, como un especializado más. Para el cliente (repitente) significa un reconocimiento y estímulo que contribuye a la fidelización.
- Desarrollar ofertas atractivas para niños: juegos participativos, concursos de pintura, etc. donde los ganadores sean premiados
- Mejorar los instrumentos de trabajo de los buzos en la playa El Coral.

Variable Comunicación. Para la variable comunicación deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios, el establecimiento de una adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, etc. (González, 2002)

Estrategias:

- Distribuir videos promocionales, sueltos, plegables, brochures, que describan las bondades de las excursiones por cada uno de los hoteles. Estarían disponibles en los buros de venta de las agencias y TTOO, en la recepción, habitaciones y bares
- Hacer convenios con los hoteles para que las ofertas de las excursiones puedan ser promocionadas por el equipo de animación y coordinar con los representantes para que en la reunión de información le den amplia cobertura a las mismas
- Utilizar a ETECSA como vía para comunicar las ofertas especiales a los nacionales a través de la telefonía móvil (SMS gratis) priorizando a los habitantes de los municipios Matanzas, Cárdenas, Varadero, que en su mayoría tienen altos ingresos vinculados al turismo y con más posibilidades de acceso al producto
- Utilizar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Internet, correo electrónico, páginas web, redes sociales para acercar el producto a los posibles consumidores, darle seguimiento a sus opiniones y sugerencias, publicar las ofertas y mantener contacto con clientes repitentes
- Poner vallas publicitarias a la salida del Aeropuerto, en la entrada de Varadero y cerca del centro con imágenes de las principales actividades, con el concepto del producto y la invitación a visitar el lugar
- Incluir las excursiones en los *fam trips* a manera de generar publicidad, determinando primeramente el mercado meta y seleccionando cuidadosamente a los asistentes
- Emplear en la promoción de ventas: premios, regalos, fotos y videos con la imagen de las excursiones; así como pulóveres, gorras u otros artículos que lo identifiquen y aporten un valor agregado a ciertos productos.
- Impulsar y apoyar todo tipo de filmaciones, priorizando siempre la realizada por el especialista que los acompaña en el viaje
- La calidad y singularidad de los productos será la principal vía de comunicación boca a boca capaz de motivar a los más escépticos
- Diseñar acciones de seguimiento a las ventas que permitan determinar las vías más efectivas de comunicación por las cuales los clientes conocen del producto

Acciones:

- Dar seguimiento del producto en TripAdvisor y otras redes sociales. Los visitantes al comentar sus impresiones, realizan publicidad gratis, dándolo a conocer a otros posibles visitantes desde mucho antes de su llegada al destino.

- Modernizar la página web del centro con fotos, ofertas especiales e información actualizada, que permita que el cliente publique sus experiencias y que se comunique con la administración para expresar sus consejos y sugerencias.
- Realizar un programa de fidelización al cliente. Dirigidas fundamentalmente a crear un mecanismo donde el centro tenga presente a sus principales clientes y se lo haga saber a través de una tarjeta de recordación de una fecha importante, un correo por su cumpleaños o solamente una llamada de atención. Este programa de fidelización se puede incluir en la página web del centro, donde todos los que lo deseen tengan acceso
- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero
- Ofrecer cupones o vales de descuentos
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos
- Ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas
- Organizar sorteos o concursos entre los clientes
- Participar en ferias
- Organizar eventos o actividades
- Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación
- Confeccionar un catálogo de imágenes de las excursiones a fin de incluirlas en las producciones y filmaciones que se realicen en el centro

Variable Distribución. Se contempla: el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios.

Estrategias:

- Mantener un cronograma de actividades diurnas en las excursiones que animen las mismas
- Aplicar estrategias de distribución intensivas que lleguen a todos los mercados meta utilizando los canales habituales de la red de ventas o sea situar las ofertas al alcance de los clientes en el propio hotel, en los buros de las agencias de viajes y Tour operadores (TTOO)
- Convertir a los animadores de los hoteles en una importante fuerza de promoción y venta de las excursiones; creando para ello formas novedosas de motivación y estimulación por resultados. Esto sería aplicable a cualquier trabajador del Grupo
- Reactivar una fuerza de venta propia que promocióne y venda las ofertas en todos los hoteles del destino; disponiendo para ello de tickets y talonarios
- Decidir que las ofertas de las excursiones puedan ser vendidas desde origen adicionando ciertos servicios al paquete hotelero con precios más atractivos a los de su compra en el destino
- Desarrollar el comercio electrónico, para reservas y ventas on-line

#### Acciones:

- Participar en ferias, exposiciones y otros espacios, con propuestas atractivas y ofertas especiales que se venderían a todos los interesados
- Situar las ofertas en otros puntos: Pueblo, peaje, aeropuerto, ciudades, INFOTUR, utilizando los buros de ventas de las agencias y con fuerza de venta interna

Variable Precio. En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, etc.

#### Estrategias:

- El precio de venta debe cubrir todos los costos y gastos, permitir la obtención de utilidades, ser competitivo y atractivo al cliente, en una adecuada relación con la calidad del producto.
- Establecer una política de precio acorde al ciclo de vida del producto.
- Emplear precios más bajos para ofertas combinadas y descuentos para clientes de alta repitencia y/o por cantidad de visitantes.
- Establecer precios diferenciados por temporadas para turismo nacional.

#### Acciones:

- Hacer ofertas que simulen gratuidades y que coloquen a determinados clientes en función temporal de agentes de viaje para beneficio propio, por ejemplo, sugerirles que por cada X cantidad de clientes, uno es gratis.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad o dar una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

#### Conclusiones.

El problema de la investigación fue resuelto, sobre la base del cumplimiento del objetivo planteado; ya que se determinaron los fundamentos teóricos y metodológicos básicos del diseño comercial de actividades de la red extra hotelera, aplicados a la evaluación del estado actual de la excursión de turismo natural y de aventura Jeep safari, promovida y comercializada por Gaviota Tour en el destino de sol y playa Varadero. La excursión jeep safari, promovida y comercializada por Gaviota Tours en - y para - el destino turístico Varadero posee valores que justifican su permanencia en el mercado. Como producto

presenta insuficiencias, deficiencias y limitaciones que, oyendo el parecer de clientes extranjeros que la han comprado y de trabajadores cubanos que la promueven, comercializan y realizan en la práctica social; conminan a llevar a efecto su rediseño, que es tan necesario como pertinente e impostergable. Las variables seleccionadas de producto, comunicación, distribución y precio – con sus estrategias y acciones respectivas – y las recomendaciones elaboradas en la investigación, en función de ese rediseño facilitan que la excursión jeep safari devenga producto competitivo; y poseen un valor metodológico que trasciende el objeto de estudio de la indagación realizada. En consecuencia, pueden ser aplicados en tentativas posteriores de comercialización de productos relativamente similares en las ofertas extra hoteleras de otros destinos turísticos cubanos, siempre que les sean hechas las adaptaciones correspondientes a esos escenarios.

#### Bibliografía.

AYALA, H. Actualidad y perspectivas del turismo en el Caribe Insular. *Revista Retos Turísticos*. Universidad de Matanzas No. 1, Vol. 3, 2004, SIN 1681-9713.

GALÁN JORRÍN, P. P.; ORTEGA SUÁREZ, J. D. y ORIHUELA GÓMEZ, A. *Estrategia pedagógica para elevar la motivación laboral de los profesores a tiempo parcial en las Filiales Universitarias Municipales de Cultura Física de Matanzas (III). Fundamentación metodológica*. Universidad de Matanzas: Monografías UMCC, 2012. ISBN: 978-959-16-2070-5.

GONZÁLEZ ACUÑA, J. C. *Estrategia formativa institucional de bailarines integrales para el destino turístico Varadero*. Tesis Doctoral en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas (en proceso), Centro de Capacitación “José Smith Comas” del MINTUR, Delegación Matanzas, 2018.

GONZÁLEZ, F.; RODRÍGUEZ, G. y SOUTO, L. El Turismo Cultural. Una oportunidad para Cuba. Facultad de Economía. Universidad de la Habana (UH). *Revista del Empresario Cubano (BETSIME)*, 2010. Disponible en: [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer\\_judic\\_10.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_judic_10.htm). Consultado: 14 de marzo 2019.

GONZÁLEZ, M. *Una metodología de diseño de estrategias de comercialización para empresas con fines de lucro*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>, 2002. Consultado: 19 de febrero 2019.

GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A. Resolución No. 100-VPP/2013. Política comercial de las sociedades mercantiles cubanas Grupo de Turismo Gaviota S.A., Gaviota Tours S.A., AT Comercial S.A., Transgaviota S.A., Marinas Gaviota S.A., para los años de 2013 a 2015, 2013 (folleto).

GUTIÉRREZ, I. y GUTIÉRREZ, O. (2011) Propuesta para la comercialización de productos turísticos para el segmento de mercado de los cubanos residentes en Estados Unidos. *Anuario Digital CEMI: Migraciones Internacionales y Emigración Cubana*, 2011.

HERNÁNDEZ, M. M. El modelo Todo Incluido en Cuba: evolución y perspectiva. *Revista Economía y Desarrollo*, no. 1 / Vol. 130 / Ene.-jun. 2002.

LEDESMA, M. *Periodismo turístico: muchos principios y algunos finales*. Buenos Aires: s/e., 2016. ISBN 9789873396892.

MACHADO, E. L. *Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación a la región central del destino Cuba*. Tesis en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara (Cuba). 2011.

MORGADO, E. *Modelo para el desarrollo de la Oferta Complementaria a partir de las potencialidades de los recursos naturales e históricos-culturales presentes en el cayero Norte de Ciego de Ávila*. Trabajo de Diploma. Universidad de Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, (Cuba). 2009.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española, 23ª edición. Madrid: RAE, 2014.

Anexos.

Anexo # 1. *Encuesta realizada a clientes*

Nombres:                                          Sexo:    Edad:    Nacionalidad:

- 1) ¿Le gusta la excursión?
- 2) ¿Cuántas veces la ha realizado?
- 3) ¿Le gustaría volver?    \_si    \_no                          ¿Por qué?

Anexo # 2. *Encuesta realizada a trabajadores*.

Nombres:                                          Sexo:    Edad:                          Cargo que ocupa:                          Años de experiencia:

- 1) ¿Está satisfecho con las rutas existentes?
- 2) ¿Qué le gustaría que mejorara de la excursión?
- 3) ¿Qué aportaría la inserción de nuevas rutas a las excursiones?

Anexo # 3. Cuestionario del grupo focal.

- 1) ¿Qué aceptación tendrían las nuevas rutas entre los clientes?
- 2) ¿Qué actividades podrían realizarse que verdaderamente motiven a los visitantes?
- 3) ¿Cómo podrían venderse mejor las excursiones con el incremento de nuevas rutas y nuevas ofertas para los clientes?
- 4) ¿Dónde podrían venderse las ofertas para que sean de fácil acceso para los clientes?
- 5) ¿Cómo los animadores podrían contribuir a la promoción y comercialización de las ofertas de las excursiones?
- 6) ¿Sería necesario algún incentivo para tener la colaboración de los animadores?

7) ¿Qué dificultades existen actualmente que pudiesen limitar el desarrollo exitoso de las excursiones?