

Potencialidades de la agencia Gaviota Tours S.A. en la organización de bodas para al mercado interno

Potential of the agency Gaviota Tours S.A. in the organization of weddings for the domestic market.

- ¹ Rachel Manso Almanza  <https://orcid.org/0000-0001-6765-4066>
Adiestrada, Hotel Kolhy- El Bosque, Grupo de Turismo Gaviota,
rachelalm97@gmail.com
- ² Daikel Adriano Abreu Rodríguez  <https://orcid.org/0000-0001-8592-4357>
Profesor, Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana,
daikel_abreu@ftur.uh.cu



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 06/04/2022

Revisado: 16/05/2022

Aceptado: 22/06/2022

Publicado: 05/07/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2216>

Cítese: Manso Almanza, R., & Abreu Rodríguez, D. A. (2022). Potencialidades de la agencia Gaviota Tours S.A. en la organización de bodas para al mercado interno. Explorador Digital, 6(3), 83-109. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2216>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras

claves: eventos planeados, eventos privados, segmento nupcial, demanda, oferta, potencialidades.

Resumen

Los eventos han sido imprescindibles en el desarrollo de las civilizaciones, ya sean para celebrar etapas de la vida, períodos estacionales o celebraciones de carácter religioso. Dentro de todos los fenómenos considerados eventos, los eventos planeados son de gran importancia tanto a nivel colectivo como personal, ya que son componentes fundamentales de la cultura, los negocios y la vida cotidiana. Los eventos planeados comprenden dentro de sus clasificaciones a los eventos privados, los cuales son parte del desarrollo de la vida de las personas y se pueden incluir en sus momentos de ocio o esparcimiento. Las bodas son el evento privado más importante para el turismo, las parejas buscan celebrar el matrimonio en lugares especiales y de una forma original y personalizada. En Cuba existe un mercado real en este sentido, las empresas compiten para satisfacer las demandas del segmento nupcial. El objetivo principal de esta investigación fue determinar las potencialidades de la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A en la organización de bodas para el mercado interno. Se trazaron como objetivos específicos; establecer un marco teórico como sustento del desarrollo de la investigación, caracterizar el contexto actual entorno a la organización de bodas y analizar el estado de la modalidad de evento en la empresa. Para cumplir con los objetivos se partió de un análisis bibliográfico que permitió sentar las bases teóricas de la investigación. Posteriormente, se realizó un análisis estratégico dividido en tres etapas fundamentales: Análisis del entorno general, análisis del entorno competitivo y análisis interno de la entidad objeto de estudio. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información, la toma de datos en el campo se realizó a través de un muestreo no probabilístico por bola de nieve ya que no se conoce el tamaño de la población; el instrumento utilizado fue la entrevista tanto semi-estructurada como no estandarizada y las informaciones obtenidas fueron procesadas estadísticamente. Dentro de los principales resultados se obtuvo que el sector nupcial se encuentra en proceso de perfeccionamiento y crecimiento. A pesar de las deficiencias detectadas en la agencia, la infraestructura que posee, las estructuras organizativas, los productos de los que dispone, los servicios personalizados que ofrece y la experiencia del personal en materia de eventos constituyen potencialidades claras para penetrar en el mercado de la organización de bodas.

Keywords:

planned events,
private event,
bridal segment,
demand, offer,
potential.

Abstract

Events have been essential in the development of civilizations, whether to celebrate life stages, seasonal periods or religious celebrations. Within all the phenomena considered events, the planned events are of great importance both collectively and personally, they are fundamental components of culture, business and daily life. The planned events include private events within their classifications, which are part of the development of people's lives and can be included in their leisure or recreation. Weddings are the most important private event for tourism, couples seek to celebrate marriage in special places and in an original and personalized way. There is a real market in Cuba in this sense, companies compete in the market to meet the demands of the bridal segment. The main objective of this research work was to determine the potential of Gaviota Tours S.A Travel Agency in organizing weddings for the local market. The plotted specific objectives were: to set a theoretical framework to support research development, to characterize the current context surrounding the Weddings organization and to analyze the state of the event modality in the company. To comply with the objectives, a bibliographic analysis was started. It allowed us to lay the theoretical basis of the research. A strategic analysis was carried out divided into three fundamental stages: analysis of the general environment, analysis of the competitive environment and internal analysis of the entity under study. Primary and secondary sources of information were used, the data collection in the field was carried out through a non-probabilistic snowball sampling since the size of the population studied is not known; the instrument used was both semi-structured and non-standardized interviews and the information obtained was statistically processed. Among the main results it got, the bridal sector is in the process of improvement and growth. Despite the deficiencies found in the agency, the infrastructure it possesses, the organizational structure, its available products, the personalized services it offers and the experience of the staff in matters of events constitute clear potentialities to penetrate the market of the Wedding organization.

Introducción

Dentro del sector turístico, la modalidad de Turismo de Eventos se presenta en la actualidad como una alternativa para diversificar las ofertas existentes en los diferentes destinos, reportando significativos ingresos, contribuyendo a disminuir los efectos

negativos de la estacionalidad y reportando una amplia gama de beneficios comerciales (Rodríguez et al.,2018).

En el panorama turístico cubano existen nueve agencias de viajes insertadas, de las cuales cinco de ellas, de acuerdo al tipo de producto-mercado que atienden, se consideran especializadas. Las cuatro agencias restantes, atendiendo al criterio mencionado anteriormente, se catalogan como generalistas, perteneciendo tres de ellas al Sistema Empresarial del Ministerio del Turismo (MINTUR) (Cubatur, Havanatur y Cubanacán), y la última perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A (Gaviota Tours S.A) (Olivera y Nair, 2018).

Gaviota Tours S.A está orientada a integrar y comercializar todas las posibilidades turísticas del país, dentro de las que se encuentra la modalidad de Turismo de Evento. Los eventos que organiza Gaviota Tours S.A como receptor se clasifican según su tipología en Simposios, Ferias y Convenciones. Además, la agencia diseña, organiza y comercializa tres eventos propios, celebrados anualmente con el fin de dar a conocer sus ofertas comerciales en los principales destinos turísticos del país donde se encuentra representada, captando nuevos mercados, mejorando así el posicionamiento de sus productos y servicios dentro del sector. Las direcciones estratégicas de la empresa en la modalidad de evento son:

- ✓ Crecer sostenidamente con el objetivo de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado,
- ✓ Identificar nuevas oportunidades con el objetivo de desarrollar otras tipologías de eventos hacia nuevos mercados y
- ✓ Descentralizar su contratación y ejecución con el objetivo de que todas las Unidades Empresariales de Base (UEB) que representa a la agencia en las principales zonas turísticas del país desarrollen la modalidad.

Según Getz (2008), la organización de eventos es un área de profesional estudio dedicada al diseño, producción y gestión de festivales, eventos corporativos, eventos de entretenimiento, de recreación, eventos políticos, científicos, de deportes o artes, o eventos de dominio privado.

Dentro de los eventos de dominio privado se encuentran las bodas, consideradas el principal evento social en el turismo. Las bodas para el turismo están tomando un alto valor, combatiendo la estacionalidad turística en muchos destinos y generando grandes ingresos debido al atractivo de los lugares donde se pueden celebrar las ceremonias, ya que no solo se busca un hotel determinado que tenga una oferta cualificada, sino que el destino pueda brindar lo que lo caracteriza en cada uno de sus atractivos y espacios. La nueva tendencia de organizar bodas en lugares especiales lleva a las empresas

involucradas a aplicar todos sus esfuerzos para satisfacer las solicitudes de los clientes (Tourinews, 2018).

En Cuba la celebración del matrimonio como evento privado y el disfrute de la luna de miel en hoteles de sol y playa también se muestran en ascenso. Existe un desarrollo real del mercado interno en este sentido ya que a pesar de que no se evidencia crecimiento en el número de matrimonios celebrados en el país anualmente la forma de organizarlo y festejar las ceremonias si ha variado, y para satisfacer las demandas existentes en este mercado se han desarrollado ofertas por parte de agencias privadas que han surgido como negocios familiares debido a la apertura del trabajo por cuenta propia. Además, existen ofertas de hoteles fundamentalmente los administrados por la empresa extranjera *Meliá Hotels International S.A* a través de su programa especial de Bodas y Lunas de Miel *Adore by Meliá*.

La agencia de viajes Gaviota Tours S.A hasta el momento no ha desarrollado ofertas dirigidas al mercado interno en este tipo de evento. El segmento de bodas y lunas de miel lo comercializan los propios hoteles a través de sus cadenas hoteleras. El diseño y comercialización de eventos e incentivo en la agencia solo cubre las necesidades y solicitudes de Tour Operadores y otras agencias (Aroche, 2019).

A partir del análisis anterior como situación problemática, se define como problema de la investigación: *¿Cuáles son las potencialidades de la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A en la organización de bodas para el mercado interno?* En pos de dar solución al problema, se plantea el siguiente objetivo general: *Determinar las potencialidades de la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A en la organización de bodas.*

Metodología

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se desarrolló un análisis estratégico según Codina (2010), el cual permitió obtener los resultados en el proceso investigativo. El análisis se estructuró en tres etapas fundamentales:

- ✓ **1ra Etapa. Análisis del entorno general:** Para realizar este análisis se consideraron los elementos del subsistema exógeno aportados en el Modelo Pentagonal de Martín (2010): factores económico, social, político y tecnológico. El análisis de estos elementos se realizó mediante la recolección de información de fuentes secundarias como: series cronológicas, estadísticas, anuarios e informes de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, oficinas del Registro del Estado Civil y de los Palacios de Matrimonios, Plan de la Economía 2019 y Ganma Internacional.

- ✓ **2da Etapa. Análisis del entorno competitivo:** Para realizar este análisis fue utilizado el modelo de Cinco Fuerzas de la Competencia propuesto por Porter (1990). En este modelo se analizan:
 - a) Amenazas de nuevos entrantes
 - b) Rivalidad entre los competidores.
 - c) Existencia de productos sustitutos.
 - d) Poder negociador de los clientes.
 - e) Poder negociador de los proveedores.

Las informaciones de cada uno de los elementos que conforman el modelo empleado fueron extraídas de la caracterización de la oferta y la caracterización de la demanda realizada mediante la aplicación de la técnica de entrevista del tipo semi-estructurada descrita por (Delgado, 2015).

Para aplicar las entrevistas mediante los cuestionarios elaborados se determinó la muestra a través del muestreo no probabilístico según Pimienta (2000) y Ochoa (2015), esto implicó que no fuese posible calcular con precisión el error estándar por lo que la representatividad de la muestra es subjetiva. El tipo de muestreo aplicado fue:

- ✓ **Muestreo por bola de nieve según Ochoa (2015):** se usa con frecuencia para acceder a poblaciones de baja incidencia y a individuos de difícil acceso por parte del investigador y funciona especialmente bien cuando el rasgo distintivo de la población que se desea estudiar tiende a agrupar a dichos individuos y a favorecer su contacto social. El proceso de creación de la muestra se fundamentó en el uso de la red social de unos individuos iniciales para acceder a un colectivo. El proceso se dividió en los siguientes pasos:
 - a) Se identificaron los colectivos que facilitaron el acceso a unos individuos iniciales cumpliendo con el rasgo característico del estudio.
 - b) Se obtuvieron los contactos iniciales y se les pidió su participación.
 - c) Se solicitó a los participantes, una vez finalizada la entrevista, el acceso a otros contactos.
 - d) Se aseguró la diversidad de contactos mediante una correcta selección de los individuos iniciales
 - e) Se promovió que la recomendación no se limitara a contactos muy cercanos.

Para determinar las características de la demanda fueron entrevistados un total de 38 parejas de las cuales, 23 eran matrimonios, 10 se encontraban en preparativos para la boda y 5 eran parejas comprometidas. Para determinar las características de la oferta fueron entrevistadas, según datos de opiniones en TripAdvisor, las cinco agencias que lideran el

mercado en el destino. Las informaciones y datos obtenidos fueron procesados utilizando la aplicación Excel del paquete de Office 2010.

- ✓ **3ra Etapa. Análisis interno:** De acuerdo con Craig y Grant (1999), se buscó identificar en el contexto interno de la empresa: recursos, capacidades de los recursos humanos, principales funciones de la empresa, estructura, cultura y clima organizacional. El análisis se realizó mediante la recolección de información de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias fueron: Manual de Normas y Procedimientos y Nomenclatura de Cargos. Las fuentes secundarias fueron: estados de resultados, balances económicos, registros contractuales, calendarios e informes por departamentos. Todo lo anterior se completó mediante la técnica de entrevistas no estandarizadas descritas por (Bueno, 1994) y (Notario, 2004).

Para definir las potencialidades de la empresa se realizó un análisis DAFO adoptada de Codina (2010), instrumento en el que se integró el análisis del macro-entorno y micro-entorno, con el análisis interno identificando el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Resultados

- *Conceptualización sobre el turismo de evento*

Dentro del contexto del turismo y el sistema turístico Leiper (1990), comprende al “Evento” como un elemento clave tanto en la zona de origen, donde los eventos son un motivador importante de turismo, como en el área de destino, donde los acontecimientos que se generan ocupan un lugar destacado en sus planes de desarrollo y comercialización. Los eventos se han convertido en un elemento central del sistema de destino donde el alojamiento, las atracciones, el transporte y los servicios auxiliares se han utilizado y desarrollado para mejorar la oferta y de ese modo expandir su potencial turístico (Connell et al., 2015).

El Turismo de Evento es controversial para los estudiosos del tema, esto puede que se deba a la utilización indistinta de diferentes términos para caracterizar la actividad: se habla de industria, de sector, de sub-sector y de negocio (Maure, 2007).

De las definiciones estudiadas la más adaptada al objetivo de la investigación es la elaborada por Donald Getz al plantear: El turismo de eventos a nivel de ciudad o destino, es el desarrollo y marketing de eventos planeados como atracciones turísticas, catalizadores, animadores y creador de imagen. Este proceso incluye ofertar, facilitar y crear eventos, así como gestionar el portafolio de eventos como activo del destino. El autor considera que los eventos desempeñan un papel de renovación urbana, desarrollo cultural y fomento de identidades nacionales (Getz, 2013).

Para Getz (2012) el mundo de los eventos planeados posee una gran diversidad y múltiples alcances tanto en forma, función y las expectativas que conllevan, considera la importancia de los eventos planeados tanto a nivel colectivo como personal, ya que son componentes fundamentales de la cultura, los negocios y la vida cotidiana. Esta tipología nos indica que los eventos son únicos y que tienen un lugar específico. Es la tipología más aceptada en función del trabajo realizado ya que se enfoca no en todos los fenómenos considerados eventos, sino solo los que involucran una creación y producción específica.

Los eventos planeados son fenómenos que ocurren en un momento y espacio, irrepetibles, implican organización y responden a objetivos específicos que se cumplen a través de la experiencia de los asistentes (Shone y Parry, 2004); (Bowdin, 2006); (Ortega, 2010); (Getz, 2012).

Los eventos privados son una de las clasificaciones de los eventos planeados de acuerdo al formato del evento, que proviene de los diversos estilos para programarlos y la apariencia común que guardan (Getz, 2012).

Los eventos privados son parte del desarrollo de la vida de las personas, pues es muy común asistir de invitados u organizar eventos de esta índole. Los eventos privados se pueden incluir en los momentos de ocio o esparcimiento de las personas, tiempo esencial que todo ser humano debe disfrutar para tener una vida sana tanto emocional como física (Jijena, 2009). Los eventos privados reúnen a un determinado número de personas cuya trascendencia en la mayoría de los casos no va más allá de los límites de quienes fueron invitados y generalmente son de carácter festivo. Son muchos los tipos de eventos privados que se pueden encontrar, pero sin lugar a duda, los más habituales son las fiestas que se celebran con una razón en particular como: Un casamiento, cumpleaños, bautizo, aniversarios, entre otros (Bailey, 2013).

La organización de eventos es un proceso en el cual se deben definir con certeza todas las cuestiones básicas que afectan al mismo, es decir, cuál será el tipo de evento que se llevará a cabo, quien será la persona encargada de dirigir el acto correspondiente al evento, cuál será el objetivo del mismo, cuál será la fecha y el lugar en la cual se llevará a cabo, entre otros. Estos detalles deben ser tomados en cuenta en la organización de cualquier evento; en el caso de las bodas según (Torrecilla, 2017), se deben tener en cuenta todos los factores que implican su realización dividido en tres etapas fundamentales:

- ✓ **Antes de la boda:** Etapa donde se encuentran todos los aspectos relacionados con las motivaciones, el compromiso, los contratos prematrimoniales, la petición matrimonial, la búsqueda de información, la selección de proveedores, la elección de la fecha, la elección de sitios, el número de invitados, el menú, las invitaciones, la despedida, los regalos, etc.

- ✓ **Durante la boda:** Etapa configurada por muchos elementos como la ceremonia, el traje, el vestido, las flores, la decoración, fotografía, peluquería, maquillaje, joyería, transporte, espectáculos e incluso detalles para los invitados.
- ✓ **Después de la boda:** Se encuentran presentes en esta etapa los temas relacionados con el viaje de novios, la difusión en redes y el cierre económico tanto a nivel de costos como en relación al presupuesto inicial. En las etapas descritas anteriormente participan activamente tanto los contrayentes como las empresas proveedoras de los servicios y productos necesarios para la organización del evento.

El sector nupcial deriva de muchos emprendimientos de negocios, incluyendo fabricantes de joyería, catering, florerías, imprenta, música, transporte, fotografía y vídeo, locales establecidos exclusivamente para celebrar este tipo de evento, entre otros. Debido a que ninguna empresa ofrece todos estos servicios en un solo paquete, nació el rubro comercial de la organización de bodas (INIBEP, 2019).

La organización de eventos privados y en especial las bodas dentro del turismo ha crecido significativamente a nivel mundial. Han surgido agencias especializadas, los destinos se han enfocado en este segmento de mercado y se han especializado en esta actividad. Las tendencias que marcan estos eventos, especialmente las bodas han sufrido cambios a lo largo de los años, marcados por los cambios en las preferencias y motivaciones de los clientes y los servicios y productos que se ofertan en los diferentes destinos.

- *Análisis Estratégico*
- ✓ Factor económico

En 2019 la ocupación hotelera en el país alcanzó un 62,4% con 1 612 371 visitantes hasta abril, lo que representa un 5,15% de crecimiento con respecto al año anterior. Aumentó también la presencia de cruceristas en la isla con un total de 243 000 hasta abril de 2019. El plan de inversión del año 2019 fue de 3 046 millones en moneda total. Según el MINTUR las principales razones por las que los clientes escogen el destino Cuba son: Playas: 28%, Cultura y patrimonio: 22,4%, Su pueblo: 22,3%, Seguridad del destino: 12%, Familiares y amigos: 6,4%.

Lo anterior muestra la existencia de un balance en el desarrollo de diferentes modalidades turísticas en el país, los clientes no solo vienen motivados por el turismo de sol y playa, les interesa también conocer la historia, el patrimonio, la cultura y la idiosincrasia del pueblo cubano.

- ✓ Factor tecnológico

En una nota oficial por la celebración del día mundial del turismo el pasado 27 de septiembre de 2018 que tuvo como lema: “El turismo y la transformación digital” afirmaba el MINTUR, la aspiración de llegar a la fase superior de la transformación “los destinos inteligentes”, donde la accesibilidad, la sostenibilidad, innovación, gobernanza y tecnologías se integren para una gestión eficiente de los recursos turísticos del país. Dentro de las acciones de mayor impacto que se implementan, de acuerdo con la nota, se encuentra la actualización del Portal Oficial del Turismo, CubaTravel, el cual combina las acciones de promoción y comercialización del destino ajustada a estándares internacionales. El MINTUR reconoce que internet y las redes sociales han transformado las formas de viajes y afirman que el fortalecimiento de las infraestructuras de conectividad de las instalaciones turísticas para la gestión en estos medios, así como el despliegue de cobertura WiFi, 3g y 4g constituyen también evidencias de la transformación digital del destino (OnCuba, 2018).

✓ Factor político-legal

Según el Consultor Jurídico Cubano (2019), el matrimonio en Cuba es la unión voluntaria entre un hombre y una mujer con capacidad legal para ello. La unión civil es la única que tiene reconocimiento y protección legal, aunque existen los matrimonios eclesiásticos.

La edad mínima para contraer matrimonio es de 18 años para ambos sexos, aunque puede casarse la hembra mayor de 14 y el varón de 16 años, con previa autorización de los padres o sus representantes legales.

Además de los nacionales, pueden casarse al amparo de las leyes cubanas, los extranjeros entre sí, y los extranjeros con nacionales, siempre que cumplan los requisitos establecidos para el acto. Si uno de los contrayentes no pudiera asistir al matrimonio, puede designar un apoderado para que lo represente.

Los funcionarios autorizados para officiar un matrimonio dentro de la isla son los Registradores Civiles o los Notarios Públicos. En el exterior están facultados los Cónsules y Vicecónsules. Si uno de los contrayentes es extranjero o cubano con residencia en el exterior, el matrimonio será formalizado en una Notaria Especial del Ministerio de Justicia, adscriptas a las Consultorías Jurídicas Internacionales.

Existen Notarias Especiales en todas las provincias del país y varias en La Habana. El servicio de matrimonio se solicita con unos días de antelación, o en su defecto se requiere de la prestación con la mayor brevedad posible, dicha inmediatez tendrá un costo adicional.

Existe diferencia de tarifa cuando el matrimonio es entre cubanos residentes en el país o cuando tiene lugar entre extranjeros o cubanos residentes fuera de Cuba. Basta con que uno de los contrayentes tenga esta distinción, para que el acto tenga que ser formalizado

por un notario radicado en las Notarías Especiales y haya que procurar un mayor desembolso tarifario. Es ante el Registrador o Notario Público que se presentan, para contraer matrimonio, los documentos acreditativos de la identidad de los contrayentes y la aptitud legal para casarse. La identidad se prueba mediante el carnet de identidad o el pasaporte válido y vigente, según sea el caso. La aptitud legal se certifica mediante documentos que acrediten que los contrayentes son solteros, viudos o divorciados. Los documentos acreditativos del estado civil se presentan en idioma español y debidamente compulsado si no fueron emitidos en Cuba.

El régimen económico del matrimonio formalizado bajo las leyes cubanas es el de la Comunidad Matrimonial de Bienes. Este es el único régimen que se regula y no permite la existencia de acuerdos prematrimoniales. Esta Comunidad de bienes se inicia con el matrimonio y se extingue con el Divorcio. Se presumen comunes todos los bienes adquiridos por los cónyuges durante la vigencia del matrimonio hasta que no se pruebe que es de uno solo de ellos. Los bienes adquiridos antes de la relación matrimonial son considerados como bienes propios.

✓ Factor social

Según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, ONEI (2018), la población residente en Cuba es de 11 209 628 habitantes, de los cuales 5 575 988 son hombres y 5 633 640 constituyen la población femenina. Las edades comprendidas entre los 40 y 60 años de edad conforman el volumen poblacional del país, principalmente las edades de 50-54 años representando más de 1 millón de la población total del país. El grado de envejecimiento de la población cubana es de un 20.4%.

a) Estadísticas de Matrimonios:

La tasa de nupcialidad en Cuba siempre se ha mantenido en un promedio del 6.5%, sin contar los primeros años de la década de los 90s donde fueron registrados los mayores números de formalizaciones matrimoniales con una tasa de nupcialidad que alcanzó hasta un 17.7%. En el año 2018 fueron registrados un total de 58 070 matrimonios con una tasa de nupcialidad de un 5.2%.

En Cuba coexisten dos patrones de nupcialidad: La forma legal del matrimonio civil y la unión consensual o convivencia según el Código de Familia de la República de Cuba. La diferencia entre la unión consensual y el concubinato en el pasado consiste en que ahora la unión consensual es considerada como un matrimonio, con igual calidad y rango jurídico que el civil, pero solo si se legaliza. Contribuir al fortalecimiento de los matrimonios legalizados es, precisamente, un objetivo que forma parte del Código de Familia.

De las provincias del país, La Habana históricamente, es la que más matrimonios ha registrado. En el año 2018, según el lugar de residencia de la mujer, fueron celebrados en esta ciudad 14 678 matrimonios lo que representa un 25.28% del total de matrimonios registrados en ese año.

Los meses de preferencia para formalizar un matrimonio en Cuba no varían significativamente. Se realizan mensualmente un promedio de 4 800 matrimonios.

Las edades más comunes con las que las parejas deciden formalizar su relación con el matrimonio es común para ambos sexos, estas edades son las comprendidas entre los 24 y 29 años de edad. En el 2018 se casaron con estas edades un total de 12 800 mujeres representando un 22.04% de las mujeres totales casadas en ese año, y un total de 11 465 hombres representando un 19.74% del total de hombres casados en ese año. Combinando ambas edades de ambos sexos, en 2018 se celebraron 10 881 matrimonio lo que representa un 11.74% del total de matrimonios celebrados en el año.

De las 116140 personas que contrajeron matrimonio en el año 2018, el 96% poseen una preparación profesional y un perfil laboral definido.

- *Análisis del entorno competitivo*

La organización de eventos privados en Cuba ha sufrido cambios a lo largo del tiempo, muchas de las empresas o agencias han surgido como negocios familiares, al que se han ido incorporando diversos profesionales como fotógrafos, reposteros, chefs, coordinadores, promotores y personal de catering hasta formar un equipo completo, los cuales persiguen como objetivo general brindar excelencia y seguridad en sus celebraciones. Crecer, para estas empresas en el mercado, no ha sido tarea fácil debido a las exigencias propias de estos eventos y las competencias que se han generado, lo que ha permitido que la organización de estos eventos se haya revolucionado tanto en los últimos años.

- *Caracterización de la demanda*

El público nupcial es cada vez más estable y está más informado. Es un mercado que poco a poco se vuelve más heterogéneo, consecuencia del incremento de la edad media de los clientes, lo que provoca que afronten la boda en momentos vitales variados. El incremento gradual de la edad media tiene implicaciones que deben ser tomadas en cuenta, ya que son ellos quienes pagan la boda, tiene mayor madurez y decisión e invitan a más amigos propios y menos de los padres, lo que reduce la media de edad de los invitados. En este contexto la investigación de mercado debe ser una costumbre o incluso una rutina de cualquier empresa involucrada.

Una de cada cinco parejas en el momento del enlace ya tienen hijos, ya sea con la pareja actual o con otra anterior por lo que proveer opciones para la participación de los niños durante el momento de la ceremonia o celebración, así como incluir servicios de guardería y animación pueden ser un valor diferencial con buena acogida.

La motivación principal del casamiento para un 55% de las parejas es dar un paso más en la historia de amor, aunque un número considerable lo relacionan con los hijos tanto para formalizar por ellos con un 13%, como para tenerlos con un 19%. El componente motivacional menos seleccionado fue el contraer matrimonio para vivir juntos, idea que reafirma el análisis anterior sobre el incremento de los matrimonios por unión consensual anterior con un 3%.

La mayoría de las parejas preparan la boda con un año de antelación, período donde el proceso de búsqueda de información y asesoramiento está encabezado por los comentarios de los conocidos con un 76% de selección, además del internet y las redes sociales donde de conjunto aportan el 63%. Los entrevistados seleccionaron más de una opción y aunque las recomendaciones de conocidos fue el criterio seleccionado por los entrevistados como primera vía de información, internet y las redes sociales son espacios preferidos para informarse y contrata.

Navegar en la red buscando ideas para la boda y demás celebraciones, localizar proveedores de productos y servicios y buscar opiniones y comentarios al respecto es una tendencia, (anexo5).

Se está claramente ante un mercado de valor y no de precio. La mayoría están dispuestos a realizar adaptaciones según diferentes aspectos ya sea el día de la celebración por el sitio que les gusta o cambiar el sitio si la fecha no encaja. El número de invitados es crucial.

Para un 75% el número de invitados condiciona la elección del lugar por lo que primero deciden el número de invitados y luego el sitio. Por lo que se puede concluir que el número de invitados y la fecha son elementos que influyen notablemente en la elección del sitio.

Las invitaciones de la boda mantienen la tradición, por lo que el formato impreso sigue siendo el más escogido por las parejas para comunicar a sus invitados de la celebración con un 92% de selección.

La forma de organizar el transporte de los novios se establece mediante el uso del vehículo propio como el menos escogido (15%), uso de vehículo alquilado con un 38% y uso del vehículo de familiares o amigos como el más seleccionado por las parejas (47%). El 100% de los matrimonios entrevistados declararon haber alquilado un transporte para el traslado de los invitados.

Las parejas buscan que las ofertas de los proveedores sean abarcadoras ya que esto les brinda mayor seguridad, confianza y poder de reclamación ante cualquier imprevisto. Que las empresas sean flexibles y abarcadores es bien acogido por los clientes. La percepción que declararon las parejas tener sobre los proveedores contratados fue: el 72% declaró que los proveedores son considerados, conscientes de que es un evento de especialidad privada y que marca momentos importantes de la vida de las personas y te ayudan sin aprovecharse, el 19% de las parejas declararon que el dinero es lo principal para las empresas y un 9% declaró que las empresas se muestran indiferentes.

La unión de todos los servicios contratados por las parejas entrevistadas para organizar una boda son: Traje del novio y vestido de la novia, joyería, peluquería y maquillaje, fotografía, local, video, música, espectáculos, flores, transporte y menú.

Posterior a la celebración, para la luna de miel, el viaje sigue siendo casi imprescindible ya sea inmediatamente o con posterioridad, el 100% de los matrimonios entrevistados declararon haber materializado su luna de miel a través de un viaje. Las parejas buscan un lugar apartado de su rutina habitual para disfrutar juntos el comienzo de una nueva etapa. Las bodas son cada vez más sociales, el 72% de las parejas comparten su ilusión y sus opiniones en las redes.

Los entrevistados calificaron la boda, según el costo en: A lo grande el 36%, costo moderado el 45% y low cost el 19%. Además, todos declararon haber tenido gastos imprevistos, es decir, que siempre se destina a la boda un poco más de lo planificado.

- *Caracterización de la oferta*

Las empresas del sector son conscientes del cambio de clientes, están más informados y llegan con ideas más concretas porque van buscando antes en diferentes sitios. Las empresas declaran que la calidad ofrecida por la competencia crece, esto no es usual ya que la mayoría de los sectores de la economía en general piensan que la calidad se ha pervertido y se ha destruido valor, por lo que se confirma que es un sector que viene creciendo. Algunas de las empresas miden la satisfacción de sus clientes, pero no son la mayoría, estos lo que hacen es dejarse llevar por la intuición.

Entre los valores principales que creen las empresas que deben tener se encuentran: Trato personal, calidad/precio, flexibilidad, exclusividad y variedad en ese orden descendente. Las dimensiones de posicionamiento calidad, servicio, precio y variedad son aun simples, algo habitual en los mercados menos maduros y en fase de crecimiento.

Las empresas que laboran en el mercado tienen una percepción del cliente como exigente, comprador y pagador puntual. Este perfil dibujado por las empresas refuerza la idea de que las parejas comprometidas están bien informadas, comparan el mercado y por ello se muestran exigentes con los servicios ofrecidos.

Según las empresas los principales requerimientos o criterios de los cónyuges a la hora de la selección son: Disponibilidad por parte de las empresas, integralidad como la capacidad de contratar todos los servicios, guía y flexibilidad.

Esto está muy acorde a lo que plantean los clientes, pero existe un importante descuadre entre los criterios de selección de las parejas y los posicionamientos elegidos por las empresas por lo que estas deben velar por reorientar las estrategias hacia el mercado actual.

Claramente se impone para las empresas la inversión en los nuevos canales digitales y ver los tradicionales y presenciales a niveles inferiores. Esta inversión actual es todavía muy baja para empresas que deben captar a sus clientes en momentos concretos de sus vidas.

Los principales soportes de publicidad de las empresas tanto gratuitos como de pago son: Web propia, portales especializados, e-mail marketing, redes sociales, ferias, eventos y folletos. La internet le ha brindado a la mayoría de las empresas más visibilidad y presencia mediática, es clave para competir y para algunas es su principal fuente de clientes. Internet es percibido como algo clave para el sector.

Los servicios de fotografía, floristería y música son servicios que tienden a imponer en exclusiva algunos establecimientos. La mayoría de las empresas consideran las bodas como parte principal o importante en su actividad. Algunas están especializadas en este tipo de evento social.

Las empresas entrevistadas declaran no verse obligadas a bajar precios para no perder clientes, los descuentos son cortesía comercial pero no por presión competitiva, aunque se detecta una clara percepción de aumento del número de competidores.

Las principales fuentes de conflictos para las empresas son: Coordinación entre proveedores, extras en las facturas, plazas de pago y cancelación.

Para el análisis del entorno competitivo han sido abordadas las Cinco Fuerzas de la competencia de Porter (1991), por su carácter abarcador en cuanto a intereses de la investigación:

- ✓ **Amenazas de nuevos entrante:** El auge que ha mostrado el sector no estatal con el establecimiento de nuevas licencias para la realización de diferentes actividades ha propiciado el estímulo de las personas a emprender con nuevos negocios, lo que convierte la organización de bodas en la isla caribeña en un mercado con un futuro cada día más prometedor. La organización de eventos nupciales en Cuba está liderada por equipos de profesionales capacitados que se han unido en pequeñas empresas en las que cada año se unen nuevos emprendedores para abrir

el abanico de ofertas y servicios y mejorar en cuanto a nivel de especialización y calidad de las ofertas. Existen en el mercado tanto agencias y empresas que se encargan de organizar cada evento y preparar todos los detalles como personas que brindan individualmente cada uno de los servicios necesarios para organizar una boda por la propia pareja.

- ✓ **Rivalidad entre los competidores:** La principal competencia existente en el mercado de la organización de bodas proviene de negocios del sector privado. Estos han creado alianzas y han formado equipos contando con la mayoría de los servicios necesarios para la organización de dicho evento. Existen agencias especializadas en la organización de bodas que incluyen todo tipo de servicio, necesarios para la realización del evento. De las agencias de este tipo en el país las más prestigiosas y reconocidas por los clientes se encuentran en La Habana. De las búsquedas realizadas en sitios como tripadvisor y las entrevistas se pueden mencionar cinco agencias que lideran este mercado en Cuba: Aires de fiesta, D'eventos, Somarriba, Eventos Ortet y Miss Mónica Eventos. Estas agencias son reconocidas internacionalmente por organizar cualquier tipo de evento social en especial las bodas.

De las empresas turísticas que operan en el país la compañía hotelera Meliá Hotels International S.A es la más reconocida en el mercado de la organización de bodas y el turismo de bodas, modalidad en alza en los últimos años. A través de sus marcas Meliá Hoteles, Tryp Hoteles, Sol Hoteles, Paradisus Resorts, Hard Rock y Meliá Hotels International Vacations Club con presencia en distintos destinos turísticos del país con el programa especial de Bodas y Lunas de Miel Adore by Meliá ofrece en sus hoteles con grupos especializados todos los detalles de una ceremonia nupcial, renovación de votos o luna de miel. Adore by Meliá Cuba es el atributo de marca con el que la compañía identifica los programas asociados a una ventena de alojamientos gestionados por la hotelera para comercializar sus ofertas referentes a bodas, lunas de miel y renovación de votos.

- ✓ **Existencia de productos sustitutos:** Una tendencia clara en el mercado de la organización de bodas es la búsqueda de información a través de internet. La tendencia de búsqueda sobre esta categoría es creciente y este crecimiento viene dado principalmente desde los dispositivos móviles, confirmando el comportamiento diario de usar esta herramienta para encontrar respuestas inmediatas desde cualquier sitio. Este crecimiento sostenido y estable que existe actualmente demuestra que hay un gran potencial de trabajo en el sector y una gran oportunidad por lo que se debe hacer todo lo posible para garantizar estar presentes en todos los momentos de búsquedas de los clientes potenciales. Las empresas, agencias emprendedoras, personas con aspiraciones de penetrar en el sector deben velar por el uso de las Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones para mejorar su posicionamiento en el sector y el reconocimiento en dicha actividad.

- ✓ **Poder negociador de los clientes:** Las parejas actuales que deciden contraer matrimonio y celebrar su boda o luna de miel son personas bien informadas, comparan el mercado y por ello se muestran exigentes con los servicios ofrecidos, no tienen prisa por lo que buscan las mejores ofertas. Algunas parejas deciden organizar la boda por su propia cuenta y van contratando los servicios individualmente, pero no es lo más común en el mercado. La mayoría de las parejas buscan empresas que los asesoren y les organicen todos los detalles ya que son clientes que no cuentan con experiencias en este tipo de celebración, además del incremento gradual de la edad media de los contrayentes que pone en evidencia que son personas que no cuentan con mucho tiempo para gestionar ellos mismos todos los detalles. Los precios en el mercado no son muy variadas de una empresa a otra, por lo que los clientes se ven limitados en este aspecto. Los lugares para realizar la celebración o disfrutar de su luna de miel si son diversos por lo que en estos aspectos los clientes tienen mayor poder de decisión.
- ✓ **Poder negociador de los proveedores:** Los proveedores de servicios de manera general segmentan el mercado de bodas según el poder adquisitivo de las parejas. Estos tienen diseñado paquetes que se diferencian en sus precios según los servicios que incluyen con un número de invitados determinado. Las parejas que deciden contraer matrimonios poseen características muy diversas en cuanto a preferencias y gustos para realizar las celebraciones y poder adquisitivo para contratar los servicios a la hora de organizar una boda. Las preferencias de las parejas en cuanto a gustos de decoración y espacios diversos no es lo que determina la oferta, esos lugares son ajustados en cada uno de los paquetes. Lo que determina la oferta son los servicios que se incluyen y el elemento principal es el número de invitados.

El sector nupcial se encuentra en un proceso de profesionalización y aumento de la calidad tanto desde la propuesta desarrollada por el sector como por la percibida por el cliente. En paralelo se detecta un leve crecimiento de las empresas que buscan dar respuesta a estos nuevos retos. El mercado es cambiante con exigencias diferentes y que usa cada vez más distintas tecnologías por lo que requiere inversión tecnológica, así como recursos humanos que sean capaces de aprovechar las tendencias.

- *Análisis del entorno interno*

Gaviota Tours S.A funciona como receptivo del destino Cuba. Posee más de 20 años de experiencia y trabajo conjunto con importantes operadores turísticos, siendo la única agencia receptiva en el país reconocida con la Certificación del Sistema de Calidad ISO 9001, del 2015, FITCUBA (2019).

La Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A posee bajo su dirección cinco Unidades Empresariales de Base como representación en los principales destinos turísticos del país, de las cuales dos se encuentran en el destino La Habana (Ventas Internacionales y Ventas Habana).

La actividad de eventos en Gaviota Tours S.A está dirigida por el Mercado Evento, departamento que se subordina al área comercial de la UEB Ventas Internacionales al igual que el resto de los mercados.

Las restantes UEB que se subordinan a la agencia solo cuentan con un especialista comercial que atiende la modalidad, y la única UEB que no cuenta dentro de su estructura ni con departamento ni con especialista comercial es la UEB Ventas Habana que atiende precisamente al mercado interno, demostrando así el vacío existente en el desarrollo de la modalidad hacia este mercado. La única relación que guarda esta UEB con la modalidad es la venta de opcionales a los participantes de cada evento, pero esto no forma parte del programa del mismo.

✓ Composición del Departamento de Evento

El departamento está compuesto por un Jefe de Mercado, cuatro comerciales, dos Coordinadores y un Facturador. La estructura es eficiente hasta el momento ya que desde el mercado se tiene mayor dominio y control de las operaciones a ejecutar, se logra mejor calidad en el servicio y menos margen de error, fluye la comunicación y las relaciones interpersonales. Por el momento atendiendo al volumen de operación y al número de eventos captados es suficiente y efectiva la estructura creada. Si en lo adelante la operación aumenta se debe incrementar plazas según corresponda, atendiendo a las características de los eventos captados.

✓ Directrices de la agencia en la modalidad de eventos

- b) Prestar servicios integrales para eventos, congresos, convenciones, exposiciones y ferias.
- c) Programas en los que más del 51% de las actividades se constituyen por reuniones, congresos, talleres, etc.
- d) Se establece como prioridad la utilización de hoteles del Grupo Gaviota como sedes, generadas por eventos, realizando un trabajo persuasivo y sistemático de influencia sobre los líderes, comités organizadores e instituciones auspiciadas. Esta política debe servir como estímulo al incremento de los servicios que se brindan.
- e) En el paquete del evento, solo se debe incluir el precio del alojamiento, traslados de entrada y salida, servicios de guía y el traslado a las secciones. Cualquier otro servicio debe ser negociado bilateralmente con

el Comité Organizador. El resto de las actividades propiamente turísticas deben ser ofertadas como opcionales fuera del paquete.

- f) Debe trabajarse por organizar y comercializar eventos en la temporada de baja turística.
- g) En la comercialización de los eventos en la temporada se debe dar prioridad al Turoperador cubano Havanatur y dar prioridad a los TTOO / AAVV extranjeras que durante años se han especializado en este segmento y que mantienen una emisión considerable de eventistas a Cuba.
- h) Incorporar en la comercialización a nuevos TTOO / AAVV extranjeras de prestigio, interesados en la comercialización de eventos.
- i) Los TTOO / AAVV extranjeras seleccionadas para la comercialización de eventos deben estar inscritas en la Cámara de Comercio de Cuba o tener contratos de trabajo con alguna de las Agencias de Viajes cubanas.

- *Características que resaltan la demanda actual de la agencia como receptor de eventos*

Gaviota Tours como receptor no pertenece a ningún organismo internacional de eventos. El principal papel de la agencia para la captación de sedes es acompañar la gestión para presentar las bondades del país, mostrar videos, entregar folletos y plegables, mostrar ofertas turísticas que entusiasmen a los participantes, mostrar los hoteles que se proponen y las posibilidades de combinar ofertas de pre y post evento y programas para los acompañantes que hagan inolvidable la visita a dicho destino en ocasión del evento. Debe acompañar en la gestión un buen OPC con experiencia para que informe y presente la instalación, demuestre que cuenta con los servicios afines de conferencia de estándares internacionales, que cuenta con un Grupo de Turismo y su receptor especializado que pueden enfrentar exitosamente el trabajo. Además, cuenta con alianzas estratégicas con líneas aéreas que tienen la experiencia para ser transportista oficial.

Los eventos donde Gaviota Tours es el receptor oficial la mayoría se ejecutan en los destinos de Sol y Playa (Varadero y Cayo Santa María) por las facilidades que le brinda a la modalidad, los precios son más flexibles y hay posibilidades de complacer en cortesías al Comité Organizador, aspecto muy demandado por el cliente. Además, los participantes combinan lo académico con el ocio.

- ✓ Vías de compra

- a) Sitio Web: muchos Comités Organizadores comercializan el evento por esta vía ya que pueden pagar la cuota de inscripción más el paquete turístico.

- b) A través de los contactos que facilita el Comité Organizador del receptor del evento.

A los acompañantes se les da la posibilidad de comprar las excursiones en la modalidad en colectivo del territorio en el que se esté desarrollando el evento.

A los clientes de eventos no se les da el mismo tratamiento que a los clientes de grupos y circuitos, todavía falta mejorar en este aspecto por parte del departamento de evento en conjunto con el departamento de calidad. No existen programas de fidelización ni registros de repitencia. Se apoyan mucho en la opinión del Comité Organizador durante y posterior a la realización del evento.

Las promociones de los eventos se hacen utilizando en primer lugar los mailling de contactos anteriores en caso de eventos que tienen una trayectoria y de igual modo mantener actualizados a los TTOO del Calendario de Eventos del año en curso. Se realizan además publicaciones en revistas especializadas como Excelencias Travel y TTC (Travel Trade Caribbean), Boletines Informativos Institucionales de Gaviota Tours que lo diseña y edita el Departamento de Promoción. Se promueven los eventos en internet y cualquier otro medio especializado y en aquellas disciplinas técnicas o científicas de interés comercial.

- ✓ Eventos propios que diseña y comercializa la agencia

Con el objetivo de promover y abogar por un turismo sostenible, Gaviota ha creado los Concursos Internacionales de Fotografía: Naturaleza Digital e Imasub, así como la bolsa turística Destinos Gaviota que reúne a representantes de agencias de viajes, turoperadores e importantes empresas del sector como una excelente oportunidad para actualizarse sobre sus novedades y mantener actualizados a sus socios comerciales.

- a) **Imasub:** Competencia Internacional de Fotografía Subacuática con sede cada año en el Centro Internacional de Buceo María La Gorda, ubicado en el Parque Nacional de Guanahacabibes, extremo occidental del archipiélago de Cuba. El parque ofrece fascinantes paisajes marinos, con un gran número de puntos de buceo, todos diversos entre sí.
- b) **Naturaleza digital:** Concurso Internacional de Fotografía de Naturaleza que se desarrolla anualmente en el Paisaje Natural Protegido Topes de Collantes. Un encuentro diseñado para profesionales y aficionados del lente. Topes de Collantes posee senderos donde destaca la biodiversidad, sus exuberantes bosques, múltiples ríos y arroyos con caprichosos saltos de agua.
- c) **Destinos Gaviota:** Bolsa Turística es el evento más joven del Grupo, que su primera edición trajo al país a más de 300 representantes de agencias

de viajes, turoperadores e importantes empresas del sector. La segunda edición del evento estuvo dedicada a la náutica, con sede en Varadero y La Habana, sumándose también el festejo por los 500 aniversarios de la ciudad. Destinos Gaviota constituye una excelente oportunidad para actualizarse sobre las novedades y potencialidades del Grupo Gaviota para las diferentes temporadas turísticas. Este evento busca promocionar el producto integrado del Grupo de Turismo Gaviota S.A. desarrollado en diferentes destinos turísticos del país donde el Grupo se encuentra representado para mejorar la comercialización de sus productos y servicios y posicionarse en cada destino como líder en el mercado.

✓ Principales proveedores

Cuenta con la infraestructura del Grupo de Turismo Gaviota S.A. que incluye:

- a) Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en toda la isla; El transporte turístico Transgaviota; Rent a Car VIA; Servicios especializados de Marinas Gaviota; La aerolínea Aerogaviota; Diversas instalaciones extra hoteleras.
- b) Utilizan además las facilidades de todas las cadenas hoteleras y extrahoteleras en Cuba, así como las líneas aéreas cubanas.
- c) Entre las instituciones nacionales con las que la agencia posee relaciones contractuales para la realización de eventos, contratación de transporte y alojamiento para eventos se encuentran las embajadas, los hoteles, otros receptivos y las empresas nacionales.

Todo lo expuesto anteriormente sobre el desarrollo de la modalidad de eventos por parte de la agencia, dirigida por el Departamento de Evento como Mercado Evento dentro del Área Comercial de la Agencia Gaviota Tours Ventas Internacionales, muestra que el desarrollo de la modalidad esta únicamente enfocado a TTOO, AAVV y otras empresas, el mercado interno (los clientes finales) no son objetivo dentro de las directrices de la empresa ya que la dependencia que atiende este mercado no se ha insertado hasta el momento en el desarrollo de la modalidad.

Gaviota Tours Ventas Habana, comercializa y opera las ventas del mercado interno, así como las opcionales ofertadas al destino La Habana, que incluyen las propiamente desarrolladas en él, y las llevadas a cabo en otros destinos del país. Esta UEB también coordina las estancias de los clientes en los hoteles de Gaviota. El segmento de bodas y lunas de miel lo comercializan los propios hoteles a través de sus cadenas hoteleras con el diseño de programas especiales solo se apoyan en la agencia para mejorar la comercialización, pero esta no puede hacer cambios ni adaptaciones. Las bodas legales

son solamente para clientes extranjeros, los cubanos solo pueden realizar bodas simbólicas.

✓ Objeto social

El objeto social de la empresa es realizar las funciones de agencia de viajes para la realización de actividades que consisten en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios.

✓ Estructura organizativa

La empresa está compuesta por diferentes departamentos, entre los que se encuentran el área de red de ventas con un total de 71 trabajadores, el área de operaciones con 49 trabajadores, área de servicios con una plantilla de 4 trabajadores y el área económica con 9 empleados para un total de la plantilla de 142 trabajadores, (Modelo P-2). Estas áreas se subordinan a un director asistente y este al director general de la entidad.

✓ Servicios de receptivo

Reservas de Alojamiento; Reserva de Restaurantes y Centros Nocturnos; Receptivo Parcial o Total en Cuba; Representación de TTOO ante la Cámara de Comercio; Asistencia al Turista con Personal Especializado; Servicios Individuales de Guías; Transfer; Organización de Programas de Recorridos; Renta de Autos; Atención a Grupos Convencionales, Especiales o de Incentivos; Recepción Especializada en Aeropuertos.

✓ Principales proveedores

Cuenta con la infraestructura del Grupo de Turismo Gaviota S.A. que incluye:

- a) Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en toda la isla; El transporte turístico Transgaviota; Rent a Car VIA; Servicios especializados de Marinas Gaviota; La aerolínea Aerogaviota; Diversas instalaciones extra hoteleras.
- b) Utilizan además las facilidades de todas las cadenas hoteleras y extrahoteleras en Cuba, así como las líneas aéreas cubanas.
- c) La agencia realiza un lanzamiento anual donde se incluyen todas las ofertas diseñadas dirigidas al mercado interno y convencional, aunque a medida que pasa la temporada la agencia puede elaborar otras ofertas a petición de los clientes o las diferentes cadenas hoteleras con la que trabaja.
- d) A través de diferentes supervisores, contratados por la UEB Gaviota Tours Varadero, con los que la agencia opera, los cuales representan a diferentes turoperadores extranjeros en el país, también se comercializan

los productos que ofrece la agencia y elabora ofertas a la medida de estos turoperadores.

✓ Comercialización de servicios

OTESAS con 28 trabajadores distribuidos en 18 puntos de ventas; Supervisores; Página oficial de la agencia; Lanzamientos en internet de las ofertas que se realizan durante las diferentes temporadas turísticas; Ferias y de más eventos del grupo y de las diferentes cadenas extranjeras asociadas; Ventas online, etc.

• *Debilidades de la agencia en la modalidad*

- ✓ Vacío existente en el desarrollo de la modalidad de eventos hacia el mercado interno.
- ✓ Inexistencia de programas de fidelización y registros de repitencia para los clientes que desarrollan la modalidad de evento.
- ✓ La UEB que atiende mercado interno es la única que no cuenta con especialistas ni departamento de evento.
- ✓ Los encargados de comercializar las ofertas hacia el segmento nupcial son los hoteles a través de sus cadenas hoteleras.
- ✓ Las bodas legales que se desarrollan en los hoteles son solamente para clientes extranjeros, los cubanos solo pueden realizar bodas simbólicas.
- ✓ La agencia como receptivo de eventos no pertenece a ningún organismo internacional.

• *Potencialidades de la empresa en relación a la demanda y la oferta real existente*

- ✓ El sector nupcial se encuentra en un proceso de profesionalización y crecimiento oportunidad que se presenta frente a la agencia debido a su interés de captar nuevos mercados, su experiencia en la organización de eventos y el reconocimiento internacional que posee.
- ✓ La nueva tendencia del segmento nupcial de buscar en la red ideas, proveedores y opiniones para la organización de la boda es una oportunidad para la agencia ya que esta se encuentra insertada en internet y las redes sociales, trabaja con el sistema e-Travel garantizando el control de la operación turística y cuenta con el apoyo del grupo de promoción para el mantenimiento y actualización de todas las redes digitales de la empresa.
- ✓ Las parejas prefieren proveedores flexibles y abarcadores, necesidad que puede ser cubierta por la agencia a través de toda la variedad de productos y servicios que comercializa, el diseño e integración de ofertas turísticas y un personal capacitado para el desarrollo de la modalidad de evento.

- ✓ La agencia y sus principales proveedores se subordinan al mismo Grupo de Turismo, teniendo estos como objetivo principal cubrir sus necesidades y solicitudes, garantizando así la coordinación de diferentes servicios con representación en los principales destinos turísticos del país, ventajas que presenta ante la competencia.
- ✓ La experiencia de la agencia y el personal capacitado que posee para realizar estudios de mercado y conocer a profundidad a sus clientes es otra de las ventajas que posee ante la competencia.
- ✓ Llevar la modalidad de turismo de eventos al mercado interno brinda la posibilidad de captar nuevos mercados, diversificar las tipologías de eventos que trabaja la empresa y descentralizar la comercialización de eventos por todas las UEB. Esto responde directamente a las direcciones estratégicas de la entidad en la modalidad de eventos.

Conclusiones.

Una vez finalizada la investigación y cumplimentados los objetivos propuestos, se ha llegado a las conclusiones siguientes:

- El sector nupcial se encuentra en un proceso de profesionalización y crecimiento y es considerado, por las empresas que organizan eventos privados, como parte importante de su actividad por los beneficios que aporta.
- La principal competencia existente en el mercado de la organización de bodas proviene de negocios del sector privado reconocidos internacionalmente.
- Una tendencia clara en el mercado de la organización de bodas es la búsqueda de información a través de internet, imponiéndose para las empresas la inversión en los nuevos canales digitales.
- El público nupcial es cada vez más estable y está más informado, es un mercado que poco a poco se vuelve más heterogéneo, consecuencia del incremento de la edad media de los clientes, lo que provoca que afronten la boda en momentos más propicios.
- A pesar de la experiencia alcanzada por la agencia en la modalidad de eventos no se han explotado todas sus potencialidades para desarrollar al máximo la modalidad.
- Es evidente, a pesar del vacío existente en el desarrollo y comercialización de eventos hacia el mercado interno por parte de la agencia, que la misma cuenta con todas las potencialidades para penetrar en el mercado.
- La agencia dispone de los servicios y productos necesarios para diseñar ofertas y garantizar mediante su infraestructura toda la logística que implica la organización de una boda.

Referencias bibliográficas

- Rodríguez, E. (et.al). (2018). Informe resumen final y abreviado de la propuesta de tema de investigación para el período 2018-2019 sobre el problema titulado: “*Diagnóstico del estado actual de la gestión del turismo de eventos e incentivos en Cuba*”.
- ONEI, Oficina Nacional de Estadísticas e Información, Republica de Cuba. *Anuario Demográfico*. Centros de estudio de población y desarrollo. 2018.
- Olivera, R., Nair, A. (octubre 2018). Los eventos y las agencias de viajes del sistema empresarial del Ministerio de Turismo de Cuba. Valoración de su competitividad. *Revista de turismo, patrimonio y desarrollo*. [En línea] p9,. Disponible en: www.conpeht-turpade.com.
- OnCuba. 2018. Turismo cubano aspira a “transformación digital”. *OnCubaNews*. Disponible en: <http://oncubanews.com/noticia/turismo-cubano-aspira-transformacion-digital/>.
- Getz, D. 2012. *Event studies: discourses and future directions*. *Event Management*, 16(2), 171-187.
- Getz, D. 2013. *Event tourism: Concepts, international case studies, and research*. New York: Cognizant Communications Corporation.
- Getz, D. 2008. Event tourism: definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29: pp. 403-428.
- Tourinews. (mayo, 2018). Florida ofrece servicios nupciales gratuitos para atraer turismo de bodas. *Tourinews* [En línea]. Disponible en: https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-destinos-competidores-turismo/florida-ofrece-servicios-nupciales-gratuitos-para-atraer-turismo-de-bodas_4448221_102.html.
- Aroche, M. Jefa Comercial de la agencia Gaviota Tours Sucursal Ventas Habana. 11-12-2019.
- Codina, A. 2011. Deficiencias en el uso del FODA. Causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol.19, núm. 25, enero-junio, pp. 89-100.
- Porter, M. 1991. *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental.
- Ochoa, C. 2015. Muestreo no probabilístico: muestreo por bola de nieve. Disponible en <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-bola-nieve>.

- Pimienta, L. Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Política y Cultura, núm. 13, 2000, pp. 263-276.
- Graig, J, Grant, R. 1999. *Gerenciamiento estratégico*. Sao Paulo: Littera Mundi.
- Bueno, E. 1994. *Metodología de la Investigación*. Ediciones internas Universidad de La Habana, Cuba, 256 p.
- Notario, A. 2004. *Investigación científica en las instituciones de educación superior*. Colombia: Ediciones Fundación Educativa Ensumer, 257p.
- Leiper, N. 1990. Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17 (3): pp. 367-384.
- Connell, J., Page, S.J., Meyer, D. 2015. Visitor attractions and events: responding to seasonality. *Tourism Management*, 46: pp. 283-298.
- Maure, G. (julio 2007). *Definiciones y tenencias del turismo de eventos*. Contribución a la Economía, N.82, [En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>.
- Bowdin, G., McPherson, G., Flinn, J. 2006. *Identifying and analyzing existing research undertaken in the events industry: a literature review for People 1st*. London: People 1st.
- Ortega, C, Izagirre, M. 2010. *Los eventos: funciones y tendencias*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Shone, A, Parry, B. 2004. *Successful Event Management: A Practical Handbook*. London, United Kingdom: Thomson Learning,
- Torrencilla, C. 2017. *Libro imprescindible de las bodas. Tópicos, retos, realidad y ficción. Estudio 360 del sector nupcial*. España: Repro Disseny S.L.
- Jijena, R. 2009. *Cómo organizar eventos con éxito*. Buenos Aires, Argentina: Lectorum – Ugerman.
- INIBEP, Instituto Wedding and event planner. 2019. *Convención internacional: event planner*. Ecuador. Ciudad de Guayaquil.
- Consultor Jurídico Cubano. 2019. Matrimonio en Cuba. *Cubalegalinfo* [En línea] Disponible en: <http://www.cubalegalinfo.com/asuntos-civiles/matrimonios-en-cuba>.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones

