



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

**ANÁLISIS DE LA CARTERA DE SERVICIOS DE LA LÍNEA RUTAS TURÍSTICAS  
EN LA SUCURSAL ÓMNIBUS TRANSTUR VARADERO**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial.

**Autor (a): Milagros Beltrán Carmona**

**Tutor (es): Dr. C. Yadamy Rodríguez Sánchez**

**Ing. Ulises Betancourt Morffis**

**Matanzas, 2020**

# Declaración de autoridad

Yo, Milagros Beltrán Carmona, de la carrera de Ingeniería Industrial declaró ser el único autor del presente trabajo de diploma, el cual autorizo a hacer uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimado conveniente.

Para que así conste firmó la presente a los 8 días del mes de julio de 2020.

---

Nombre y apellidos del estudiante, FIRMA

# Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2020.

# Dedicatoria

A mi Cuquito hermoso que siempre soñó con este momento, verme convertida en toda una profesional.

# Agradecimientos

- A mi mamá que le debo todo en esta vida, por el esfuerzo y sacrificio de salir siempre adelante las dos juntitas como un equipo, por la dedicación, el amor y el apoyo constante, por no darse por vencida y ser mi punto de apoyo.
- A toda mi familia por estar presente durante estos cinco años dándome fuerzas y apoyo, en especial a mis tías Cary, Tere, Manuela y mi prima Janys.
- A mi novio Alejandro que ha estado a mi lado prácticamente toda la carrera acompañándome en las noches de insomnio y apoyarme en esos momentos difíciles que se presentaron.
- A mis compañeros de aula por compartir esta etapa hermosa de mi vida, por los buenos momentos de estudio en la biblioteca, en boca, en matanzas o en cárdenas y los que compartimos en fiestas, que hoy los hace únicos e inolvidables.
- A mis tutores Yadamy y en especial a Ulises por la paciencia, dedicación y entrega en la realización de este trabajo.
- A Nelson, Ilda y Felix, trabajadores de la Sucursal Ómnibus Transtur por su colaboración con esta investigación.
- A la Revolución que me permitió alcanzar el nivel superior de forma gratuita.
- A la Universidad de Matanzas y especialmente al claustro de profesores por los conocimientos que de ellos adquirí.
- A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este sueño.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 1  |
| Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación .....   | 6  |
| 1.1 Definición de Marketing.....  | 6  |
| 1.1.1 Conceptos básicos del Marketing.....  | 8  |
| 1.2 Gestión de la cartera de producto .....   | 10 |
| 1.2.1 Procedimiento para la gestión de la cartera de producto .....   | 13 |
| 1.2.2 Herramientas útiles para la gestión de la cartera de producto .....   | 17 |
| 1.3 Posicionamiento.....  | 20 |
| 1.4 El transporte para el turismo .....   | 22 |
| Conclusiones parciales .....  | 24 |
| Capítulo 2. Propuesta de procedimiento para la gestión de la cartera de producto en la línea de Rutas turísticas en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero ..... | 25 |
| 2.1 Caracterización de la empresa .....   | 26 |
| 2.2 Familiarización .....   | 27 |
| 2.2.1 Selección del servicio a analizar.....  | 27 |
| 2.2.2 Descripción del servicio seleccionado .....   | 27 |
| 2.2.3 Caracterización de las técnicas utilizadas .....  | 28 |
| 2.3 Análisis de la cartera de productos .....   | 30 |
| 2.3.1 Clasificación de los productos .....  | 30 |
| 2.3.2 Ciclo de vida del producto .....  | 33 |
| 2.3.3 Análisis de tendencia.....  | 36 |
| 2.4 Análisis del criterio de los clientes .....   | 37 |
| 2.5 Propuestas de mejoras .....   | 37 |
| Conclusiones parciales: .....   | 37 |
| 3.1 Caracterización de la empresa. ....   | 38 |
| 3.2 Familiarización. ....   | 41 |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.1 Selección del proceso a analizar.....    | 41 |
| 3.2.2 Descripción del servicio a analizar..... | 43 |
| 3.3 Análisis de la cartera de producto.....    | 47 |
| 3.3.1 Clasificación de los productos.....      | 47 |
| 3.4 Análisis del criterio de los clientes..... | 48 |
| 3.5 Propuesta de mejoras.....                  | 49 |
| Conclusiones.....                              | 52 |
| Recomendaciones.....                           | 53 |
| Bibliografía.....                              | 54 |
| Anexos.....                                    |    |

## **Resumen**

La presente investigación se realizó en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero de la Empresa Transtur S.A perteneciente a la OSDE Cubasol del Ministerio del Turismo (MINTUR), que se dedica a la prestación de servicios de transportación para el turismo en conjunto con las Agencias de Viajes y la transportación turística urbana en el Polo de Varadero y en Girón. El objetivo general del estudio fue proponer un procedimiento para la gestión de la cartera de productos de la línea Rutas Turísticas, como vía para la definición de acciones y su mejoramiento. Para cumplir este objetivo se elaboró un marco teórico referencial sobre la temática, se caracterizó la entidad objeto de estudio, se propone un procedimiento para la gestión de la cartera de productos de la línea Rutas turísticas, el cual se pudo aplicar de manera parcial. El procedimiento contiene un análisis el ciclo de vida de los productos y qué acciones tomar con ellos, el criterio de los clientes en cuanto a los servicios y la elaboración de una propuesta de mejoras. Dentro de las principales técnicas y herramientas que se propone emplear se encuentran: la revisión de documentos, ficha de proceso, diagrama As-Is, ciclo de servicio, ciclo de vida de los productos y el empleo de softwares informáticos como: Microsoft Visio, Microsoft Excel, gestor bibliográfico EndNote.



## **Summary**

The present investigation is carried out at the Transtur Varadero Bus Branch of the Transtur SA Company belonging to the OSDE Cubasol of the Ministry of Tourism (MINTUR), which is dedicated to providing transportation services for tourism in conjunction with Travel Agencies and urban tourist transportation in the Varadero Pole and in Girón. The general objective of the study is to propose a procedure for managing the product portfolio of the Tourist Routes line, as a way to define actions and improve them. To meet this objective, a theoretical framework was developed on the subject, the entity under study was characterized, a procedure for the management of the product portfolio of the Tourist Routes line was proposed, which could be partially applied. The procedure contains an analysis of the life cycle of the products and what actions to take with them, the criteria of the clients regarding the services and the elaboration of a proposal for improvements. Among the main techniques and tools that are proposed to be used are: document review, process card, As-Is diagram, service cycle, product life cycle and the use of computer software such as: Microsoft Visio, Microsoft Excel, EndNote bibliographic manager.

## **Introducción**

El turismo es un sistema abierto que se relaciona con el medio ambiente donde se desarrolla la actividad, en el cual se realiza una serie de intercambios, donde se importa los insumos y se exporta los productos. En este sistema se importa información, necesidades y expectativas de las personas respecto del uso de su tiempo libre, todo lo cual es procesado para elaborar una respuesta en forma de productos y servicios que satisfagan aquellas expectativas y necesidades. Existe una relación dinámica con el entorno, ya que hay cambios constantes en las necesidades y en los servicios que las satisfacen; también juegan un rol importante las políticas que los gobiernos apliquen a estas actividades o, indirectamente, a los espacios geográficos donde ellas se desenvuelven, convirtiéndose en un insumo más del sistema. (García y López; 2018)

El desarrollo del turismo a escala mundial y en el Caribe es una realidad y, para I Cerdán y Chávez (2000) constituye el modo de vida principal para no pocos países en vías de desarrollo y sus efectos multiplicadores pueden ser aprovechados en beneficio de sus economías.

Según I Cerdán y Chávez (2000) las islas tropicales y en particular el Caribe presentan como recursos turísticos más importantes sus altos valores estéticos relacionados con la existencia de fenómenos naturales espectaculares como son: las playas y los arrecifes coralinos, la exuberancia de su flora y fauna desarrollada en condiciones de aislamiento y lejanía con alta biodiversidad y endemismo y por último sus extraordinarios valores socio-culturales.

En este espacio geográfico, compuesto por 29 estados independientes con un área superior a los 235000 Km<sup>2</sup>, una población que sobrepasa ya los 36 millones de habitantes y la más alta biodiversidad por Km<sup>2</sup> del hemisferio occidental, se ha consolidado uno de los mayores desarrollos turísticos del planeta a partir de la segunda mitad del siglo XX, convirtiéndose el turismo en el componente socio-económico esencial de la mayoría de los países del Caribe. (I Cerdán y Chávez; 2000).

Cuba uno de los destinos de mayor crecimiento en la actualidad en el Caribe, es a su vez un destino turístico interesante de analizar, en particular desde el punto de vista geográfico, por: su cantidad y variedad de atractivos y recursos de interés turístico; su ubicación privilegiada en el contexto geográfico del Caribe Insular y Centroamérica, su importancia geopolítica durante las últimas décadas. El turismo

como fuente de divisas representa, en la actualidad, para Cuba el segundo lugar en la economía (Chávez *et al.* (2019).

Varadero es el principal Polo Turístico de Cuba por su participación en el total de ingresos, de las habitaciones, de los arribos y de las estancias en el país y por algo no cuantificable, a través del cual se percibe internacionalmente a Cuba como destino turístico. Según datos de OnCuba (2019), el balneario de Varadero fue seleccionado entre las playas más populares del mundo por el sitio especializado Tripadvisor, como parte de sus premios *Travellers' Choice* 2019 a los mejores destinos según la opinión de los viajeros. Varadero fue situado en el tercer lugar entre las 25 mejores playas, solo superada por *Grace Bay Beach*, en Providenciales, Islas Turcas y Caico, y la Bahía do Sancho, en Fernando de Noronha, Brasil.

El transporte en el sector del turismo, es indispensable para desplazarse desde los puntos de emisión hasta los puntos de destino, una vez en estos últimos, para trasladarse a conocer y/o disfrutar de sitios de interés histórico, cultural, social y recreativo. El transporte añade valor a la percepción del turista sobre la experiencia del viaje y forma parte relevante de la cadena de valor turístico en cualquier región. Históricamente el desarrollo del turismo ha estado íntimamente ligado al desarrollo del transporte, pues el turismo implica desplazamientos fuera del lugar de residencia habitual.

Burkart y Medlik (1981) definen el transporte como “el medio de alcanzar el destino turístico y también el medio de moverse dentro del propio destino”. También puede ser considerado en sí mismo como una atracción turística por derecho propio ya que, en algunas ocasiones, el destino lo configura el propio transporte. Por su capacidad de conducir a los viajeros, el trazado de líneas férreas o de autopistas, así como el establecimiento o anulación de rutas aéreas o marítimas influyen directamente en el aumento o caída de la popularidad de un destino turístico. Es por ello que la actividad turística se establece siempre en zonas provistas de alguna red de transporte o con posibilidades para ponerla en marcha. (Armas; s.a)

Según Armas (s.a) así como el incremento del turismo conlleva en gran medida al desarrollo de los medios de transporte, en sentido inverso, la creciente demanda turística es la que potencia el desarrollo de los servicios de transporte y la mejora en la calidad de los mismos. Por lo que se puede decir que los medios de transporte tuvieron que adaptarse a una demanda cada vez más exigente y sofisticada, que

busca buenos precios y calidad en sus desplazamientos, no sólo hasta el destino elegido, sino también dentro del mismo.

Hay que añadir que en la mejora de la calidad de los transportes ha influido también la fuerte competencia existente en este mercado, que ha generado la necesidad de diferenciar sus productos mediante la reducción de costes y la oferta de una mayor calidad (Armas; s.a).

Está creciendo la competencia entre el destino Varadero y otros destinos cubanos y de esta área geográfica, también entre las empresas del sector turístico y de otros sectores que operan en el destino Varadero. El transporte no es ajeno al recrudecimiento de la competencia, se trata de una batalla por ganar y mantener la preferencia de los clientes, en la que para vencer es requisito posicionarse con una imagen atractiva en la mente de los clientes, lo cual requiere enfrentar retos tales como:

- Conocer mejor a los clientes y entender los cambios actuales y previsibles del comportamiento de estos.
- Identificar e interpretar apropiadamente las transformaciones del entorno empresarial.
- Conocer los variados impactos de los avances tecnológicos, fundamentalmente en el área de la informática y de las comunicaciones e incorporarlos oportunamente a la práctica de la gestión.

En el destino turístico de Varadero se cuenta para el transporte turístico con:

- los ómnibus ya sea de Transtur, Transgaviota y Víazul;
- los taxis tanto convencionales como los autos clásicos;
- la renta de autos mediante Rex o Renta Car que también cuenta con el servicio de travelcar (renta con chofer).

Según Oficina Nacional de Información Turística (2019) el medio de transporte más utilizado por los encuestados fueron los Ómnibus (43.25%), seguido por los Taxis (41.66%) y la Renta de Autos (15.09%), con un porcentaje de insatisfacción de los mismos de: Renta de Autos (12.18%), seguido por los Taxis (7.9%) y los Ómnibus con (4.84%). Sin embargo, en el análisis que se realizó por territorios Varadero presenta un índice de satisfacción general de un 4.4%, resultado estimado de bien para todas sus variables.

En un ambiente de creciente competencia entre las empresas transportistas del turismo y de la reorganización de la actividad empresarial en el Sector, cobra mayor importancia la evaluación de los esfuerzos de mercadotecnia., que las empresas transportistas proyectan hacia el logro de un posicionamiento sólido, estable y en continuo crecimiento en el mercado, está desarrollando un grupo de estudios y acciones integradas. La Sucursal Ómnibus Transtur Varadero de la Empresa Transtur S.A perteneciente a la OSDE Cubasol del Ministerio del Turismo (MINTUR), que brinda los servicios de transportación para el turismo en conjunto con las Agencias de Viajes y la trasportación turística urbana en el Polo de Varadero y en Girón. Posee una cartera de productos de Rutas Turísticas sumamente joven, ya que dos de los tres productos que la componen llevan poco tiempo en el mercado, por lo que la entidad carece de un estudio que le permita conocer cuáles son aquellas mejoras que le posibiliten introducir y posicionar a los mismos, lo que constituye un problema a resolver por interés de la empresa.

Con propósito de darle solución a este problema científico, se plantea como objetivo general: proponer un procedimiento para la gestión de la cartera de productos de la línea Rutas Turísticas, como vía para la definición de acciones y su mejoramiento.

A partir del objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un estudio de la literatura especializada, nacional e internacional relacionada con las concepciones y fundamentos teóricos y metodológicos relativos al marketing y gestión de cartera de producto.
2. Proponer un procedimiento para la gestión de la cartera de productos en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero como una forma de validación de los resultados de la investigación.

En función de darle cumplimiento a los objetivos específicos para la presente investigación de tipo descriptiva y cuantitativa, se emplearon:

Métodos teóricos: Método histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción–deducción, hipotético–deductivo y enfoque de sistema.

Métodos empíricos: análisis de documentos, fichas de proceso, ciclo de servicio, observación, Matriz Boston Consulting Group (BCG), Ciclo de vida de producto, Tormenta de ideas y encuesta.

Además, se utilizaron diversos softwares para el análisis y procesamiento de los datos como el Microsoft Excel, el Visio y el gestor bibliográfico EndNote.

A continuación, se relaciona la estructura del presente informe:

- Capítulo 1: se analizan las concepciones y fundamentos teóricos y metodológicos relativos al marketing y la gestión de cartera de productos.
- Capítulo 2: se propone un procedimiento para la gestión de cartera de productos y el proceso de comercialización de los mismos.
- Capítulo 3: se aplica parcialmente el procedimiento propuesto.
- Conclusiones: se exponen los resultados obtenidos con la investigación.
- Recomendaciones: se proponen una serie de mejoras para la entidad

Además, cuenta con la bibliografía consultada para exponer la literatura que se consultó y los anexos que serán utilizados como apoyo a los distintos aspectos tratados y comprender los análisis realizados en cada capítulo.

## Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

En este capítulo se abordan los aspectos teóricos-metodológicos fundamentales que conforman la base del presente Trabajo de Diploma relativos al marketing y una de sus ramas en particular como es la investigación de mercados, además del posicionamiento de un producto en el mercado. Para dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación se realizó una amplia revisión bibliográfica a partir de la información nacional, internacional, así como estudios realizados en años anteriores que han sido efectivos para el análisis y desarrollo del trabajo. En correspondencia a esto queda conformado el hilo conductor en la Figura 1.1 que representa en su conjunto el “estado del arte” de la investigación.

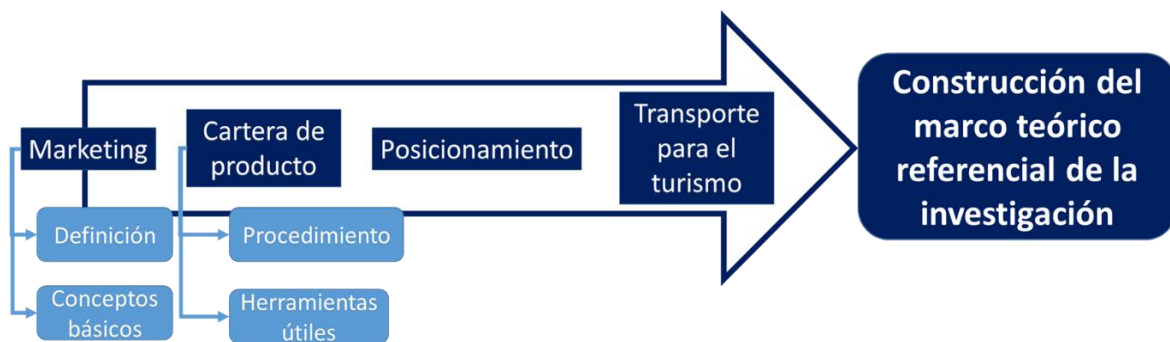


Figura 1.1. Hilo conductor del Marco teórico referencial.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Definición de Marketing

El marketing además de una función en la empresa es una actitud gerencial que rige el proceso de toma de decisiones de cara al entorno y que está presente en todas sus áreas. Por su importancia son muchas las personas que lo estudian y se especializan en la materia. En el tabla 1.1 se puede apreciar algunas de sus definiciones.

Recuadro 1.1. Algunas de las definiciones de marketing dadas por diferentes autores.

| Autores                    | Conceptos  |
|----------------------------|--|
| Según Ries y Trout (1999), | El término marketing significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor, es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas |
| Asociation (2008)          | El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para manejar las relaciones con estos   |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | últimos, de manera que beneficien a toda la organización.  |
| Walker <i>et al.</i> (2007) | El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.   |
| Kotler y Armstrong (2006)   | Un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros.   |
| Keller y Kotler (2012)      | El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes   |
| Tirado (2013)               | Para una filosofía de negocio que se centra en el cliente donde es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado.  |
| Thompson (2019)             | El marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente  |
| Arango Olarte (2019)        | El marketing es un ejercicio que se encarga de planificar y estructurar un plan de acción el cual permita satisfacer las necesidades de los clientes dando éxito y sostenibilidad a las entidades. Esto, mediante un proceso detallado y organizado que incluye tanto las particularidades como las condiciones sociales y aspectos culturales de los clientes |

Fuente: elaboración propia.

Es amplia la cantidad de definiciones de marketing que ofrecen los diferentes autores

del tema. A pesar de la diversidad en las definiciones se puede observar los siguientes puntos en común:

- El cliente es el aspecto central alrededor del que gira todo.
- El resultado último de la actividad es la satisfacción de las necesidades de los clientes, como medio para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad imprescindibles para cualquier organización.
- La existencia de un proceso de intercambio voluntario para lograr este fin, en el cual se logran satisfacer los objetivos de los diferentes participantes en el proceso.



- El carácter integral del funcionamiento de todas las actividades de la empresa en función de los objetivos, es decir hacer coherentes las actividades de producción, Marketing, investigación y desarrollo, etc. y que todas tributen a un destino común, la satisfacción del consumidor.

Luego de analizar las diferentes definiciones se puede concluir que: el marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos donde se identifican las necesidades y deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

### **1.1.1 Conceptos básicos del Marketing**

Dentro de la definición del marketing existen varios términos que son de gran importancia para su concepto en general. Según Tirado (2013), estos son:

- Necesidades, deseos y demandas: constituyen el punto de partida del marketing. Por necesidad se entiende una carencia genérica, ya sea, social o individual. Con tal de hacer desaparecer esta carencia o necesidad, el consumidor desarrolla deseos, entendidos como la carencia de algo específico que satisface la necesidad. El problema radica en que los deseos no siempre se pueden cumplir por no contar con los medios para satisfacerlo. Por esto la demanda se corresponde con el deseo de algo específico que satisface la necesidad o carencia, unido a la capacidad de adquirirlo.
- Producto: Por norma general, en las sociedades desarrolladas los deseos y necesidades se satisfacen a través de productos (Tirado; 2013). En este sentido, hay que pensar en el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, entre otros. Por lo que se debe ver al término producto desde un enfoque amplio, donde se incluyan los bienes físicos y los servicios.
- Valor, satisfacción y emoción: Los consumidores toman sus decisiones en base a las expectativas netas de valor que les plantean las distintas ofertas. Tirado (2013) lo define como la diferencia entre los valores positivos (beneficios) y negativos (sacrificios) que se espera recibir. Una vez que se adquiere y se utiliza el producto, el consumidor ya no tiene una expectativa

sobre el mismo, sino una percepción subjetiva del valor que ha recibido. En este sentido, la comparación entre la percepción del valor recibido (pv) una vez comprado el producto respecto a las expectativas de valor (ev) que el consumidor tenía de este antes de adquirirlo resultarán fundamentales en el nivel de satisfacción del cliente, lo que afecta así a su comportamiento futuro de compra. Concretamente, nos podemos encontrar con tres escenarios principales, tal y como muestra el recuadro 1.2.

Recuadro 1.2: Escenarios principales, resultado de la relación de las expectativas de los clientes con respecto a un producto y su posible comportamiento en el futuro.

| Escenario | Explicación   | Comportamiento futuro                     |
|-----------|---|---|
| $pv < ev$ | El consumidor tenía unas expectativas sobre el producto que no se han cumplido                          | Cliente insatisfecho: no repetirá         |
| $pv = ev$ | La percepción del valor asociado al producto se corresponde con las expectativas que se tenían sobre él | Cliente satisfecho: es posible que repita |
| $pv > ev$ | El consumidor percibe que el producto posee un valor que supera sus expectativas                        | Cliente encantado: repetirá y recomendará |

Fuente: Tirado (2013).

- Intercambio, transacción y relación: El marketing tiene lugar siempre que una unidad social (ya sea individuo o empresa) trata de intercambiar algo de valor con otra unidad social. Por lo que se puede concluir que la esencia del marketing radica en el intercambio. Cuando un proceso se basa en conseguir de otro el producto que uno desea, donde se ofrece algo a cambio, se está en presencia de un intercambio. Para que se desarrolle tal proceso deben darse cinco condiciones:
  - Debe haber, al menos, dos partes.
  - Cada parte debe tener algo que la otra valore.
  - Cada parte debe ser capaz de comunicarse y proporcionar valor.
  - Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio.
  - Cada parte debe considerar adecuado o deseable negociar con la otra.
 El intercambio, por tanto, debe ser visto como un proceso y no como un suceso, lo cual nos permitirá diferenciarlo del término transacción.
- Mercado: Desde el área de marketing se separa a compradores y vendedores, lo que diferencia los conceptos de mercado e industria. Así, por

mercado se puede entender al conjunto de compradores, no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto. Y por industria, el conjunto de vendedores.

- **Gestión del Marketing:** La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción de las 4 P del marketing; por su traducción en inglés de Keller y Kotler (2012): *Price, place, promotion* y *product*, que en español es producto, precio, comunicación y distribución; para crear intercambios que permiten satisfacer tanto objetivos individuales como de organizaciones y de la sociedad en general. Según Castañeda Paucar (2019), las 4 P del marketing consiste en:
  - **Precio:** Cantidad de dinero que se carga a un producto. Es el principal mecanismo de ajuste de la oferta y de la demanda, ya que el precio de cualquier bien, en una economía en el libre mercado, tiene que alcanzar el punto donde se equilibre la producción y el consumo.
  - **Producto:** Cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención del mercado cuya adquisición, empleo o consumo satisface una necesidad; comprende objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.
  - **Promoción:** Actividad que se lleva a cabo para favorecer la comercialización de un producto, pero fundamentalmente su venta. Es cuando se crean mensajes persuasivos acerca del producto, donde se realizan exposiciones, exhibiciones en las tiendas, muestras, etc., que complementan la publicidad para llamar la atención de los consumidores.
  - **Distribución:** Comprende las diversas actividades de la compañía para que el producto llegue a los consumidores meta.

## **1.2 Gestión de la cartera de producto**

Según Keller y Kotler (2012) una línea de producto es demasiado corta si se puede elevar las utilidades al agregar productos y es demasiado larga si la empresa es capaz de elevar las utilidades al eliminar productos. La longitud de la línea de producto se influye de los objetivos de la empresa, por ejemplo: las empresas que buscan alta participación en el mercado y crecimiento elevado, manejan líneas más largas y se preocupan menos cuando algunos artículos dejan de contribuir a las

utilidades. Las empresas que hacen énfasis en la alta rentabilidad utilizarán líneas más cortas de artículos muy seleccionados.

Según Rafael (2008) la propia dinámica del mercado impone sus directrices; es entonces cuando se empieza a ver ciertos síntomas de obsolescencia en algunos de los productos, bien por cambios en las modas, avances tecnológicos, mejoras en los productos de la competencia, modificaciones en los materiales o, sencillamente, por desaparecer, en parte, la necesidad por la que se habían creado. Todo ello lleva a la aparición en el mercado de nuevos productos que satisfacen mejor o de manera diferente las necesidades que hasta el momento realizaban los nuestros.

La gran mayoría de las empresas sin óptica de marketing realizan esta labor únicamente cuando se empiezan a producir importantes pérdidas económicas o acumulaciones de stocks en sus almacenes. Si una compañía desea ser competitiva no puede permitirse esos lujos o fallos en su planificación, por lo que debe realizar estudios permanentes de la rentabilidad y aceptación de su gama, con el fin de tomar medidas a la mejor viabilidad comercial de sus productos.

La decisión de abandonar un determinado producto es una tarea difícil y complicada. Hay casos en los que se ha estado mucho tiempo ligado a un producto determinado. En otros, ese producto es el verdadero artífice de la consolidación como empresa. Toda empresa con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos independientemente de la clasificación de los mismos, según la *Matriz Boston Consulting Group (BCG)*; con ello no dice que todo aquel producto que no sea rentable deba desaparecer del mercado, pues existen una serie de intangibles, como es la imagen de empresa o de marca, que aconsejan que algún producto permanezca en el catálogo. Generalmente, se piensa en el abandono cuando no es rentable, pero no siempre es recomendable hacerlo de inmediato, ya que pueden existir una serie de causas internas en la propia empresa que sean las que motiven la no viabilidad económica del mismo. Por tanto, antes de realizarlo conviene analizar las siguientes circunstancias:

- Mejora del diseño. Una premisa comercial que parece incuestionable es que el diseño del producto siempre es mejorable, aunque suele modificarse a petición o sugerencia directa o indirecta del usuario.
- Obsolescencia en los métodos de fabricación. La falta de rentabilidad de muchos productos en España es consecuencia de los bajos niveles de

competitividad en los sistemas de fabricación existentes, por lo que la solución para obtener costes competitivos será renovar los sistemas de fabricación antes que abandonar el producto o vender la empresa a una multinacional, como así sucede.

- Seguridad. Hay productos que no ofrecen plena seguridad a los usuarios y llevan a la compañía a incurrir en elevadas pérdidas por indemnizaciones o en un desprestigio comercial y tecnológico, con lo que su modificación es irrenunciable.
- Profesionalizar la gestión. Otras causas que contribuyen a la escasa rentabilidad de un producto son una mala gestión de ventas, mala distribución o escasa labor de marketing, por lo que habría que potenciar la actividad mediante la formación y/o incorporación de personal más cualificado.
- Colaboración de terceros. En determinados casos se ve cómo empresas que tenían un buen equipo comercial, un buen producto y un buen mercado, pero un mal proceso de fabricación, decidían abandonar el producto por no ser rentable, en lugar de encargar a un tercero la producción y centrarse en sus puntos fuertes, tendencia muy acentuada en las empresas multinacionales.

Una vez realizado ese análisis exhaustivo, que ha dado como respuesta la conveniencia de dejar el producto, se debe considerar una serie de acciones antes de su abandono total:

- Colaboradores implicados, que deberán ser reestructurados dentro de la compañía o cesados.
- Determinar el tiempo de garantía en el servicio.
- Artículos que deben mantenerse en almacenes para posteriores arreglos y mantenimiento.
- Existencias de materias primas.
- Cuándo y cómo han de ser informados los clientes.
- Posible utilidad de la maquinaria e instalaciones que sirvió para la realización del producto.

Según de la Vega y Callado (2017) una de las reflexiones más importantes en el estudio del producto tiene que ver con la administración eficiente de las líneas de productos. El análisis de rentabilidad por producto tiene como fin identificar los productos que dejan más dinero y los que son subsidiados. El análisis de

competitividad tiene como fin comparar integralmente los productos con los de la competencia, el modelo comúnmente utilizado para este fin se conoce como evaluación comparativa; con los resultados de estos estudios el administrador de productos está en posibilidad de decidir si amplía o recorta la línea de productos. Los beneficios económicos de una empresa se pueden favorecer al agregar nuevos productos a línea de productos. Son muchas las razones que presionan al administrador de productos a ampliar sus líneas, entre las más fuertes están la capacidad instalada no aprovechada, la existencia de productos competitivos que no generan ganancias, que la empresa maneje históricamente líneas de productos con mucha profundidad, los objetivos de rentabilidad y de participación de mercado de la empresa. El portafolio de productos tiene cuatro objetivos centrales:

- 1- Mantener un equilibrio en la obtención y asignación de recursos.
- 2- Estar en posibilidad de competir exitosamente en multimercados con multiproductos.
- 3- Proyectar a la empresa hacia el futuro, porque si sólo se tiene un producto y éste se muere, con él se muere la empresa.
- 4- Con el análisis, identificar claramente dónde se deben invertir, mantener, cosechar o desinvertir los recursos.

Por lo que el análisis de cartera de producto es el estudio pormenorizado de los detalles de cada producto de una empresa, para ser rentables y maximizar ganancias con el número óptimo de productos.

### **1.2.1 Procedimiento para la gestión de la cartera de producto**

Según el Centro Aragonés de Diseño Industrial, CADi (2006) para el análisis de la composición de la cartera de productos de la empresa se han desarrollado dos tipos de análisis, a nivel básico y a nivel avanzado.

De tal modo que el análisis básico se utilizará con las empresas que presentan un menor nivel de desarrollo, mientras que el análisis avanzado se utilizará con las empresas que presentan mayor nivel de desarrollo.

#### **Nivel básico de análisis**

En este nivel se tiene como objetivo analizar la cartera a partir de datos cualitativos y cuantitativos mayoritariamente internos, el cual debe realizarse por producto o por líneas de producto, se excluye el análisis de las líneas de actividad que no sean objeto de diseño industrial (servicios de mantenimiento, productos de mera representación comercial).

- Análisis económico de las líneas: esta herramienta trata de comparar la cuenta de explotación de la empresa con las cuentas de explotación de cada una de las líneas de productos, de este modo se puede averiguar la existencia de desequilibrios en costes o gastos, si los gastos de estructura afectan a todos los productos o líneas por igual o hay una sobrecarga que corregir, el desequilibrio del precio de venta o en los costos o la necesidad de eliminar o revisar productos debido a que el margen de contribución está por debajo del global.
- Análisis del ciclo de vida de producto: esta herramienta sirve para conocer en qué fase de su ciclo vital se encuentra cada una de las líneas de producto de la empresa, así en función de la fase en la que se encuentre el producto, la empresa deberá llevar a cabo una estrategia de producto u otra.
- Análisis del ciclo de vida del mercado: esta herramienta sirve para conocer en qué fase de su ciclo vital se encuentra el mercado en el que opera cada una de las líneas de producto de la empresa, así en función de la fase en la que se encuentre este mercado, la empresa deberá llevar a cabo una estrategia de producto u otra.
- Análisis de evolución de la composición de la cartera de producto. Esta herramienta analizará gráficamente los siguientes aspectos:
  - Productos nuevos:
    - Porcentaje de productos incorporados en los últimos tres años.
    - Porcentaje de facturación de los productos incorporados en los últimos tres años.
  - Productos rediseñados:
    - Porcentaje de productos rediseñados en los últimos tres años.
    - Porcentaje de facturación de los productos incorporados en los últimos tres años.
  - Productos eliminados:
    - Porcentaje de productos eliminados en los últimos tres años.
- Análisis comercial respecto al competidor de referencia (BCC): para realizar el análisis comercial de la cartera de productos se utiliza la herramienta denominada balance comercial respecto al competidor de referencia (BCC). Esta herramienta se utiliza para medir desde una óptica comercial el valor de

una empresa a través de sus productos, de tal modo que aporta información de la distancia entre nuestro producto y el líder o competidor principal. El análisis se realiza desde dos perspectivas, una basada en los atributos del producto y otra basada en los atributos de marketing.

- Análisis de los atributos de los productos. Un atributo puede tener que ver con la funcionalidad, prestaciones, diseño, usos, servicios añadidos, etc. El valor final de un producto está condicionado por una serie de atributos, por lo que es importante conocer en qué medida cada uno de los atributos de los productos inciden o influyen en la decisión final de compra. Así para realizar el análisis de producto se utiliza la herramienta denominada valoración de atributos del producto (VAP) que trata de poner en relación la asignación de recursos con los aspectos más importantes o más valorados de él.

### **Nivel avanzado de análisis**

- Análisis del atractivo de la actividad (mercado) y la posición competitiva. Matriz de McKinsey-G.E: Este análisis aporta información útil para determinar el atractivo del mercado en el que intervienen las empresas y la posición competitiva del producto o de la línea de productos. Consiste en situar los productos de la empresa en un plano de coordenadas, en las ordenadas: Atractivo o interés que tiene el mercado o actividad para la empresa y en las abscisas: Posición competitiva que tiene el producto en el mercado. como consecuencia de este cruce quedan separados los productos en 3 áreas:
  - Áreas de alto interés para la empresa con mercados muy atractivos y fuerte posicionamiento del producto.
  - Áreas de bajo interés con mercados poco atractivos y débil posición competitiva del producto.
  - Áreas de medio interés y de media posición de la empresa: Zonas de interrogante, de incertidumbre, que aportan líneas estratégicas de actuación.
- Análisis DAFO por línea de producto: este análisis aporta información detallada para cada línea de producto sobre cómo afecta el entorno a cada línea de producto, es decir, qué oportunidades y amenazas afectan a cada línea derivadas de la influencia del entorno y del mercado; y como afecta la propia situación de la empresa al producto, es decir, qué fortalezas y debilidades de la empresa afectan a cada línea de producto. Se debe de



realizar una definición de la misión de la empresa, ya que siempre que se empieza una actividad se tiene un propósito y misión clara, pero como se está en un mundo tan cambiante, aquello que se ha decidido hacer al principio, después puede cambiar o disipar la misión. A continuación, se muestra la propuesta de este autor. La cartera de negocios es la unión de todas las actividades y de los productos que forman parte de la empresa, por eso para lograr un buen diseño de la cartera y con una planificación adecuada de dicha cartera, se proponen dos etapas.

#### 1- Análisis de la cartera actual de negocios

Con este análisis se decidirán qué negocios tienen que recibir mayor, menor o ninguna inversión, para ello se identifican las UEN (Unidades Estrategias de Negocio), es decir, es la unidad de la empresa que tiene una misión y unos objetivos separados, que pueden ser planificados independientemente.

Se debe de ver el atractivo de las UEN, para poder decidir cuánto apoyo se merecen cada una de las unidades, eso sí, siempre hay que tener en cuenta el atractivo que tienen hacia los consumidores y la aceptación que hay dentro del propio mercado empresarial al que va dirigido el producto.

Por último, se debe tener una planificación de la cartera, utilizar los métodos de análisis de la cartera de negocios, que evalúan las unidades estratégicas en función de lo atractivo que sea el mercado a abordar y las fortalezas que tengan en dicho mercado.

#### 2- Matriz de crecimiento-cuota de mercado

Los productos se dividen de diferentes formas, y son.

- Estrellas
- Interrogantes
- Generadores de caja
- Productos perro

Tener un buen procedimiento para la gestión de la cartera de productos es de gran importancia porque sirve para dar los pasos correctos en lograr la confianza de los clientes, tener en la cartera los productos que ellos necesiten, hacer uso de las herramientas correctas para lograr ser un proveedor de relevancia y dándole muestras siempre de un alto profesionalismo.

### **1.2.2 Herramientas útiles para la gestión de la cartera de producto**

Según Lambin (1987) diferentes métodos de análisis han sido desarrollados, tomar la forma de representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores para medir las dimensiones de atractivo y de ellos son utilizados, el método del Boston Consulting Group (BCG), llamado matriz “crecimiento – cuota de mercado relativa” (Boston Consulting Group, 1972, y Henderson, 1970) y el método atribuido a la General Electric y McKinsey, llamado “matriz atractivo- competitividad”. A pesar de su similitud, estos métodos tienen hipótesis implícitas muy diferentes y la elección entre una u otra técnica no es indiferente.

#### **Matriz BCG**

La matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70 y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Por la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, dice en qué empresas o áreas se debe invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

Se puede decir que las herramientas para la gestión de la cartera de producto son de un uso valiosísimo, sirven para tener una cartera que provea de beneficios y a la vez se atractiva para los clientes, los que pueden hacernos líderes en el mercado, es de gran valor para pronosticar el futuro de la empresa.

#### **Pronóstico de demanda**

Maynard (1984) expresa que una previsión es una predicción del futuro. No se espera que sea exacta, pero debe ser tan aproximada como sea posible.

Everett *et al.* (1991) plantean que, en el ámbito empresarial, económico y político, la predicción y el pronóstico tienen diversos significados. En la administración de operaciones adoptaremos una definición más bien específica del pronóstico y lo distinguimos del concepto más amplio de predicción”, y define que:

El pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro con la proyección hacia él, de datos del pasado. Los cuales se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro.

La predicción o previsión es el proceso de estimación de un suceso futuro basándose en consideraciones subjetivas diferentes a los simples datos provenientes del pasado; estas consideraciones subjetivas no necesariamente deben combinarse de una manera predeterminada.

Según Medina León *et al.* (2002) existen dos enfoques generales para pronosticar la demanda; Pronósticos cuantitativos; manejan una variedad de modelos matemáticos, que utilizan datos históricos y variables causales. Pronósticos cualitativos o subjetivos; incorporan factores importantes, tales como: la intuición, las emociones, las experiencias personales del decisor, y el sistema de valores para alcanzar un pronóstico.

Almeida-Martínez *et al.* (2016) están de acuerdo en que un pronóstico consiste en la estimación de la demanda futura para un producto en específico mediante el análisis de diversos datos históricos de ventas a través de distintos métodos de previsión, con el objetivo de preparar a las diferentes áreas de la empresa para las distintas operaciones futuras.

Según de la Vega y Callado (2017) el pronóstico de ventas se puede realizar una vez que la empresa ha determinado cuál es su mercado actual y/o potencial de ventas; sin embargo, muchas empresas comienzan directamente su planeación de mercado con un pronóstico de ventas. El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas, en pesos o unidades físicas, para un período específico, con un plan de mercadotecnia propuesto y bajo una supuesta serie de fuerzas económicas internas y externas a la empresa.

De lo visto anteriormente se puede concluir que la previsión posee un carácter de arte y ciencia, pues está matizada por la experiencia y el conocimiento de la actividad del decisor, el cual será capaz de modificar los “datos” obtenidos del pronóstico y, por tanto, deberá apoyarse tanto en técnicas cuantitativas como cualitativas para la toma de decisiones. Esta también da una medida de cuando la popularidad o las ventas de un producto puede comenzar a disminuir o aumentar por lo que constituye una herramienta útil para la gestión de la cartera ya que permite con anticipación como se pueden comportar los productos y si es rentable mantenerlos.

## **Rentabilidad**

Para Keller y Kotler (2012) las empresas pueden sacar un buen provecho de los análisis financieros más detallados. Por eso deben calcular la rentabilidad de sus distintos productos, territorios, grupos de clientes, segmentos, canales comerciales y volumen de pedidos. Esta información puede ayudar a la dirección a determinar si se debe expandir, reducir o eliminar algún producto o alguna actividad de marketing. Los resultados a menudo resultan sorprendentes.

Para mejorar la rentabilidad, los gerentes pueden estudiar la manera de reducir los recursos necesarios para desempeñar diversas actividades, hacer más productivos esos recursos, o adquirirlos a un menor costo. De forma alternativa, la dirección puede aumentar el precio de los productos que consumen más recursos. La gran ventaja del costeo basado en actividades es que la atención de los directivos se aleja de los costos de mano de obra y materiales para distribuir los costos totales y se concentra en reflejar los costos reales de los productos, clientes y demás entidades, de forma individual.

En la teoría de la rentabilidad empresarial, Enríquez *et al.* (2011) afirman que las pequeñas empresas han buscado su desarrollo mediante la producción y venta directa de sus productos, sin considerar las herramientas necesarias para la diversificación de su cartera y que esta influya directamente en la rentabilidad empresarial.

Anaya (2011) señala que los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucrativos, sirven para medir la efectividad administrativa de la empresa para controlar gastos y costos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo fundamental de analizar la aplicación de estos indicadores radica en la manera de cómo se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Puente Riofrio y Andrade Dominguez (2016) plantean que la rentabilidad desempeña un papel central en el análisis de los estados financieros. Esto se debe a que es el área de mayor interés para el accionista y porque los excedentes generados por las operaciones garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas a corto y largo plazo. Los índices de rentabilidad tienen como finalidad medir el rendimiento de los recursos invertidos por la empresa.

Por lo que se puede entender que rentabilidad es una cualidad que tiene una empresa para generar utilidades y otros resultados óptimos para los participantes de la organización, permite la capacidad de generar utilidades con relación a la inversión realizada. Permite tomar decisiones con respecto a las ventas o a la estructura de los costos.

### **1.3 Posicionamiento**

Las instituciones de hoy en día para poder sobrevivir en el mercado, que cada vez está más saturado de ofertas y servicios, deben ser capaces de expresar a sus clientes por qué sus productos valen la pena.

El término *Positioning*, adaptado al español como "Posicionamiento" y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista *Advertising Age*.(Ries y Trout; 1972a; 1972b)

El posicionamiento viene a ser el lugar de un producto, servicio o destino en la mente de los clientes con respecto a su competencia.

El posicionamiento es una metodología que parte de entender cómo funciona la mente. Se define como lo que diferencia al producto o a la empresa en la mente de sus clientes. Es la razón que hará que el comprador esté dispuesto a pagar un poco más por nuestra marca. El truco consiste en encontrar la forma de expresar la diferencia. Es fácil si se es más rápido, seguro, atractivo o nuevo, aunque algunas veces hay que recurrir a otros atributos no tan vinculados al producto o la empresa, pero que también interesan al cliente y refuerzan a la imagen en su mente. Una vez que se identifique el atributo que diferenciará y hará preferida a nuestra marca, hay que concentrarse en él. Desde el "I+D+I" (investigación, más desarrollo, más innovación) hasta la imagen corporativa, todo debe orientarse a crear credenciales que refuercen el concepto diferenciador.

En el fondo una marca es una promesa que hay que cumplir. El mayor problema para quienes ofrecen productos y servicios es que compiten con muchos que también ofrecen productos y servicios que son iguales y, en principio, cumplen con las mismas especificaciones técnicas. No se trata solo de satisfacer a inspectores técnicos internos y externos; se trata de crear un "mérito comercial" mayor que el de los competidores. Pero son los clientes quienes dan o quitan ese mérito comercial y quienes deciden si es mayor o menor que el de los competidores.

La realidad actual, de alta competitividad en todos los ámbitos, obliga al reposicionamiento permanente. Reposicionamiento simboliza encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto más atractivo que armonice con el anterior, pero que se adecue a las circunstancias cambiantes, por lo que permite fidelizar a nuestros clientes habituales y a la vez captar nuevos clientes. La posición se basa una serie de consideraciones, entre las que destacan las fortalezas y debilidades de la compañía y de los competidores. Como los buenos artistas, el mercado es de quien sabe reinventarse constantemente a sí mismos.

El posicionamiento de un lugar es definido como: el proceso de establecimiento y mantenimiento de una imagen atractiva en la mente de los potenciales visitantes de un sector turístico.

Conocer la posición de un país receptor, destino o empresa del sector turístico es especialmente útil para orientar la estrategia de marketing y determinar las acciones necesarias para corregir o mantener dicha posición, a través de mantener o corregir la imagen actual.

El posicionamiento comprende el enfoque general del destino, en lo que respecta a su forma de competir, ya que en su centro se encuentra la ventaja competitiva del mismo. Para establecer el posicionamiento, los destinos deben combinar las necesidades del turista, atributos del destino y características que poseen los otros destinos con los que se compete.

Se pueden distinguir los siguientes tipos de posicionamiento de un producto o servicio: Según Sierra (2014), se pueden distinguir los siguientes tipos de posicionamiento:

- Posicionamiento basado en las características distintivas del producto o servicio.
- Posicionamiento basado en los beneficios, necesidades que satisface o soluciones de problemas que aporta el producto o servicio.
- Posicionamiento basado en el uso del producto o servicio en ocasiones específicas.
- Posicionamiento para una categoría específica de usuarios del producto o servicio.
- Posicionamiento en contra de otro producto o servicio.

- Posicionamiento de ruptura en relación con el tipo de producto o servicio esperado.

#### **1.4 El transporte para el turismo**

Etimológicamente, la palabra turismo se deriva de la voz latina *tornus*, que significa vuelta o movimiento. Ella fue adoptada por los ingleses, franceses y españoles para aplicarla, por su significado, al turismo. Por ello, cuando una persona se traslada, se mueve o viaja por placer, se dice que hará un tour a un determinado destino.

Todas las definiciones sobre servicios y productos turísticos conciben al hombre como protagonista de la acción de realizar turismo. La definición más precisa fue la ofrecida por Middleton en 1949, quien considera a los productos y servicios turísticos como un “paquete de componentes tangibles e intangibles basado en una actividad en un destino, percibido por los visitantes como una experiencia y disponible a cambio de un precio.”

Entonces como el turismo es una actividad personal, cada cual tiene su percepción, su interpretación, basada en sus vivencias, experiencias, gustos, deseos, motivos, cultura, idioma, etc., en su desplazamiento voluntario y sin fines de lucro, movido por la tendencia natural de cambiar de sitio para disfrutar de otros lugares, de un determinado destino geográfico para descansar o esparcirse.

El producto turístico individual es aquel paquete turístico o producto combinado por los elementos individuales del producto turístico total, comercializados bajo una determinada marca y ofrecidos al consumidor a un precio único, que incluye todos los distintos componentes. En este está presente el turoperador, el cual actúa como productor y distribuidor del producto/servicio turístico.

Las agencias de viajes (receptivos del destino) y el turoperador mayorista (grupos de agencias turoperadoras minoristas y líneas aéreas) conforman el paquete turístico que contrata los diferentes componentes: museos, hoteles, transporte, restaurantes, etc., a los prestatarios, los cuales varían sus precios de acuerdo a la temporada de alta o baja turística en el destino. Al paquete diseñado, el turoperador mayorista le incorpora el precio de las líneas aéreas y lo vende a través de la red minorista (turoperador o agencia minorista) en los países emisores, concretándose la venta finalmente al turista.

El servicio de transporte turístico forma parte del paquete de servicios turísticos ofrecido al visitante, el cual lo utilizará con el fin de desplazarse hacia su destino y los diferentes lugares a visitar.

La clasificación de los medios de transporte empleados por los visitantes, tanto para el turismo internacional como nacional, propuesta por las Naciones Unidas en 1979 en sus Direcciones provisionales sobre estadísticas del Turismo Internacional.

Divisiones:

- Aéreo:
  - Vuelos regulares.
  - Vuelos no regulares.
  - Otros servicios.
- Acuático:
  - Líneas de pasajeros y transbordadores.
  - Cruceros.
  - Otros.
- Terrestre:
  - Ferrocarril.
  - Autocares y otros transportes colectivos por carreteras.
  - Vehículo hasta 8 plazas.
  - Vehículo de alquiler.
  - Otros medios de transporte terrestre.

El transporte es el medio a través del cual se trasladan personas o bienes de un lugar a otro, ya sea para satisfacer necesidades primarias o de disfrute. Al transporte comercial como medio de traslado de personas se le denomina servicio de pasajeros; al transporte comercial como medio de recepción, entrega y manipulación de bienes se le denomina servicio de mercancías.

Los factores de medición del transporte son: la comodidad, agilidad, penetración, precio, rapidez y seguridad.

El transporte para la actividad turística, tiene una función básica y específicamente diferente a la del transporte público. El transporte turístico procura el mayor y mejor aprovechamiento del tiempo libre, mientras que el transporte público proporciona los conductos para lograr un ágil intercambio de mercancías o personas en el ámbito estricto de la economía de una nación.

En general, el aumento de la competencia, la masificación y el incremento de la demanda de servicios de alta calidad y fiabilidad, han hecho que las compañías de transporte turístico vean necesario segmentar su mercado y diversificar su oferta. La



mejora de la gestión se convierte en un elemento clave para lograr esta mayor competitividad y garantizar la seguridad en la operación.

### **Conclusiones parciales**

1. Se creó un marco teórico-referencial referido al marketing, la cartera de producto, el posicionamiento y el transporte para el turismo.
2. Tras consultar diferentes conceptos dados por los autores, se pudo conocer que el marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos donde se identifican las necesidades y deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.
3. Las gestiones de la cartera de productos constituyen una herramienta de gran importancia dentro de los objetivos de las empresas que buscan alta anticipación en el mercado y crecimiento elevado.
4. Se evidenció como el transporte turístico forma parte del paquete de servicios turísticos ofrecido al visitante.

## Capítulo 2. Procedimiento para la gestión de la cartera de producto en la línea de Rutas turísticas en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero

Toda entidad con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos. Con este propósito de darle solución al problema científico, el presente capítulo tiene como objetivo fundamental proponer un procedimiento que permita una mejor gestión de la cartera de producto en la línea de Rutas turísticas en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero.

Tras el análisis de los procedimientos propuestos por Correa Rodríguez (2018) y Jiménez Ruiz (2019), se elaboró una metodología en la que se combinan ambas propuestas. También se tuvo en cuenta lo expuesto, desde el punto de vista conceptual, por autores clásicos como (Santesmases; 1993), (Bigné J. Enrique; 2000), (Armstrong y Kotler; 1998), entre otros.

En la figura 2.1 se aprecia la metodología propuesta, la cuál será aplicada en la presente investigación.

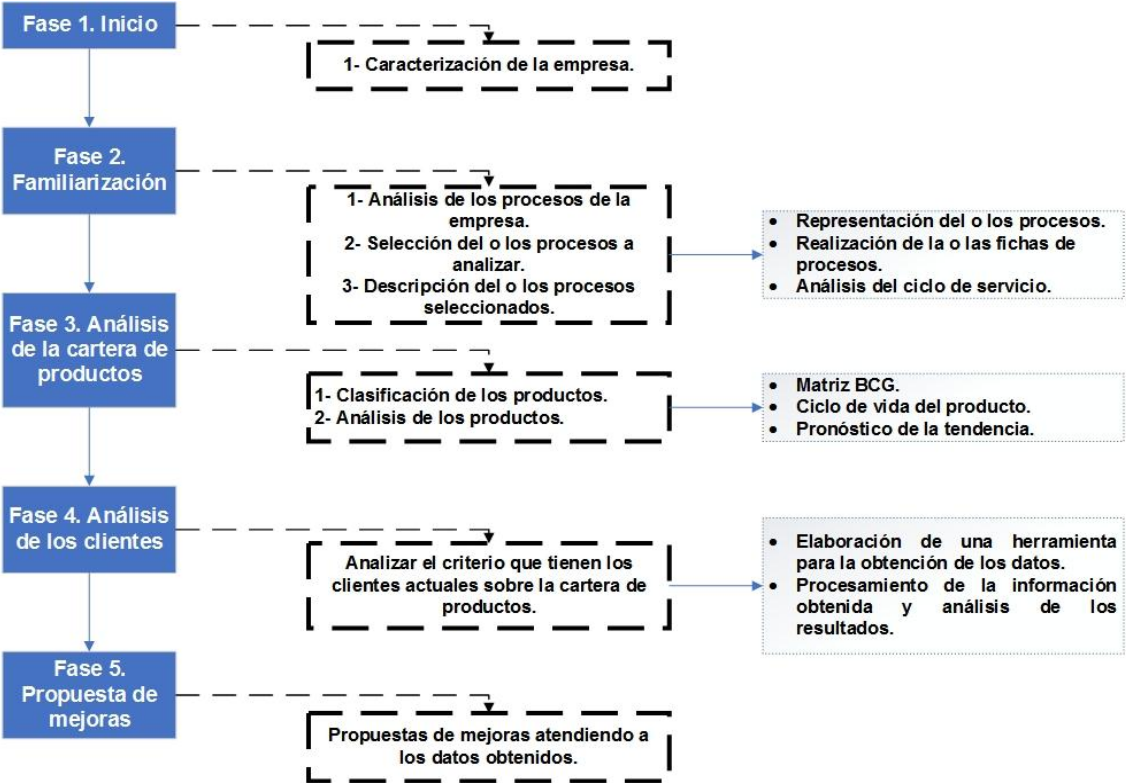


Figura 2.1. Metodología propuesta para el análisis de la cartera de producto de una empresa de servicios.

Fuente: elaboración propia.

## **2.1 Caracterización de la empresa**

Tiene como propósito conocer los elementos que distinguen a la entidad: ubicación geográfica, el objeto social, su misión y visión, los objetivos estratégicos, la política de calidad, la estructura organizativa, los principales clientes, así como su clasificación de acuerdo a lo expuesto por clásicos como Bigné J. Enrique (2000). Este paso se realiza a partir de la información que la propia empresa proporcionó como el Manual de Procedimientos, Informes Comerciales y los documentos sobre la Planificación Estratégica. Conocer las características propias de la entidad resulta sumamente importante, pues en torno a estas se planifican las actividades y acciones a seguir.

El objeto social en toda entidad define la relación de actividades que la nueva sociedad va a desarrollar; tiene que ser lícito, posible y concreto. Este aparece en los estatutos sociales de la entidad.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser y objetivo principal, bajo el cual se constituye una entidad sin fines de lucro. Es la enunciación a largo plazo que distingue y diferencia a la organización de las demás e identifica los valores que guían su accionar.

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro. Es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige la empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse a largo plazo. Permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia una misma dirección. Debe ser breve, fácil de captar y recordar.

Los objetivos estratégicos son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, con la realización de acciones que permitan cumplir con la misión, inspirados en su visión. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el final hacia el cual apunta la organización. Los objetivos tienen determinados requerimientos al definirse: ser verificables, claros y fáciles, alcanzables, coordinados y equilibrados, realizables y aceptados.

La política de calidad de toda entidad recoge las intenciones y directrices globales de la organización con respecto a la calidad, formalmente expresadas por la alta dirección.

Constituye el fundamento del proceso de mejoramiento. Tiene que ser consistente con la política general de la organización y los objetivos estratégicos del nivel

superior, así como proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. Además, tiene que garantizar la comprensión de las necesidades del cliente y de otras partes interesadas.

Con el propósito de lograr una mayor eficiencia en la gestión de los procesos, es necesario conocer los recursos humanos con que cuenta la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero, para cumplir el objeto social con el máximo desempeño laboral.

## **2.2 Familiarización**

En este punto se tiene como objetivo la selección, descripción y representación del proceso objeto de estudio. La misma está conformada por dos pasos fundamentales: selección del servicio a analizar y descripción del servicio seleccionado, los cuales se describen a continuación.

### **2.2.1 Selección del servicio a analizar**

En este paso del procedimiento se determina el servicio que va a ser estudiado y se justifica la selección del mismo. Para su desarrollo se puede partir de la identificación de todos los servicios que presta la entidad y a partir de estos se selecciona aquel al que se le realizará el estudio. Para esta selección además de tener en cuenta el criterio del grupo de trabajo su selección puede partir de uno de los criterios siguientes o de la combinación de estos:

- Interés de la organización: Aquel servicio que por un motivo o fin determinado sea de interés de estudio para la instalación y que tenga relación con otros procesos que la organización utilice para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento (ciclo Deming)
- Proceso clave para la organización: Proceso que esté clasificado como uno de los procesos claves de la entidad.
- Nivel de afectaciones que presente el proceso: Este parámetro de selección se basa en la identificación del proceso que mayores problemas o deficiencias presente, como pueden ser: insatisfacción del cliente, incumplimiento de la demanda del servicio. Su selección puede llevarse a cabo a partir de estudios anteriores o de un diagnóstico inicial.

### **2.2.2 Descripción del servicio seleccionado**

Este paso tiene como objetivo la descripción y representación del proceso seleccionado en el paso anterior. Su descripción se propone realizarla a partir de una caracterización del mismo (Ficha del proceso), la cual reunirá los aspectos fundamentales, entre ellos se encontrarán tipo de proceso, responsable, entradas,

salidas, actividades y procesos relacionados, grupos de interés, clientes, proveedores, objetivos, contenido del proceso y riesgos con la característica de que la misma se ajusta a los requerimientos de la ISO 9000.

Posteriormente se procederá a su representación a través de la utilización del diagrama *As-Is* propuesto por Nuriño (2010) ya que el mismo resulta de gran utilidad para representar las actividades y sus secuencias, lo que permite tener una mejor claridad y entendimiento del proceso que se analiza. Otra técnica que es de gran importancia en el momento de representar el proceso es el ciclo de servicio, porque permite registrar los momentos de interacción entre el cliente y la organización y a partir de estos dictar medida para mejorar la comercialización de los productos.



### 2.2.3 Caracterización de las técnicas utilizadas


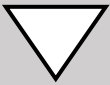


A continuación, se relacionan las técnicas y herramientas que se proponen emplear en este paso de la metodología.

- Diagrama AS-IS

Unas de las técnicas propuestas en esta etapa es el diagrama de proceso *As-Is* (tal como es), el cual se utiliza para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información de un proceso, el mismo permite que los integrantes del equipo de trabajo conozcan mejor el proceso y entiendan su secuencia. A través de este diagrama se pueden definir los pasos a seguir para realizar el *output* y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones del trabajo que se ejerce. La simbología que este utiliza para realizar el diagrama de proceso *As-Is* queda registrada en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Simbología utilizada en el diagrama *As-Is*.

| Símbolo   | Significado | Explicación   |
|---|-------------|---|
|  | Operación   | Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las inspecciones o almacenaje)  |
|  | Inspección  | Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras. |

|   |                    |   |
|---|--------------------|---|
|  | Decisión           | Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá como mínimo dos salidas.   |
|  | Almacenaje         | Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar al servicio más adelante. |
|  | Demora             | Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.  |
|  | Línea de Flujo     | Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.   |
|   | Conector de tareas | Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.  |

Fuente: Trischler (1998)

- Ficha de procesos.

La ficha de proceso permite describir un proceso de forma exhaustiva y agrupar en una base de datos la mayor información posible sobre este. En la figura 2.2 se muestra el formato propuesto por Medina León (2010) a partir de referencias anteriores, el cual sugiere como elementos para la caracterización de los procesos: nombre, responsable, tipo, misión, objetivos y requerimientos.

|   |                          |                                   |                                |
|---|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>FICHA DEL PROCESO.</b>   |                          |                                   |                                |
| <b>Nombre del proceso:</b>  | <b>Subproceso:</b>       | <b>Responsable o propietario:</b> | <b>Código:</b>                 |
| <b>Misión:</b>  |                          |                                   |                                |
| <b>Alcance:</b>   |                          |                                   |                                |
| Inicio:   |                          |                                   |                                |
| Incluye:  |                          |                                   |                                |
| Fin:  |                          |                                   |                                |
| <b>Ofertas de servicios:</b>  |                          |                                   |                                |
| <b>Entradas:</b>  | <b>Suministradores:</b>  | <b>Salidas:</b>                   | <b>Destinatarios/Clientes:</b> |
| <b>Documentación utilizada:</b>   | <b>Aspectos Legales:</b> | <b>Registros y Formatos:</b>      |                                |
| <b>Otras informaciones importantes para el proceso:</b>                               |                          |                                   |                                |
| <b>Riesgos:</b>   |                          |                                   |                                |
| <b>Competencias necesarias:</b>   |                          |                                   |                                |
| <b>Aplicaciones informáticas:</b>   |                          |                                   |                                |
| <b>Capacidad distintiva:</b>  |                          |                                   |                                |
| <b>Grupos de interés asociados al proceso:</b>  |                          |                                   |                                |
| <b>Descripción del proceso con el mayor grado de detalle posible:</b>                 |                          |                                   |                                |
| <b>Elaborada por:</b>   | <b>Revisada por:</b>     | <b>Modificada por:</b>            |                                |
| <b>Fecha:</b>   | <b>Fecha:</b>            | <b>Fecha:</b>                     |                                |
| <b>En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:</b> |                          |                                   |                                |

Figura 2.2. Ficha de procesos.

Fuente: Medina León (2010).

- Ciclo de Servicio.

Otra técnica que se propone en este paso es el Ciclo de Servicio, que es la sumatoria o mapa de los momentos de la verdad, que es cuando el cliente recorre todos los puntos del sistema de servicio poniéndose en contacto con la institución, los momentos de la verdad deben ser minimizado para así por disminuir los riesgos.

Carlzon (1991) define que se tomará como momentos de la verdad cualquier:

- Contacto con un elemento físico: edificio, equipos, material de promoción o cualquier otro elemento tangible.
- Contacto personal: Interacción con el cliente interno o directivo de la organización.
- Contacto con elementos físicos y personal: El cliente evalúa tanto el qué, como el cómo.

El Ciclo de Servicio será analizado al establecer los momentos de la verdad y los momentos crítico en función de:

- Número de momentos de la verdad.
- Aseguramiento de cada momento de la verdad.
- Estandarización de cada momento de la verdad.
- Cumplimiento de los estándares o nivel de eficacia de cada momento de la verdad.

### **2.3 Análisis de la cartera de productos**

Esta fase se tiene como objetivo realizar el análisis de la cartera de productos ya seleccionada en la fase anterior, para lo cual, se propone la utilización de la Matriz BCG, el ciclo de vida del producto y análisis de tendencias. Un análisis de este tipo permitirá al encargado de la toma de decisiones identificar la etapa del ciclo de vida del producto y relación que existe entre la demanda de este y el margen de ganancia de la oferta del mismo. Se analiza además las causas de posibles anomalías que puede presentar el servicio en un período determinado a través de los resultados que se obtengan.

#### **2.3.1 Clasificación de los productos**

Cuando se analiza la cartera de productos de una organización, es necesario, conocer la relación que existe entre la demanda de un producto y el margen de ganancia de la oferta del mismo, con el objetivo de tomar decisiones sobre los productos que debe tener dicha cartera y emprender acciones necesarias en

relación con el movimiento de los precios, promoción y de venta. Esto no es más que el necesario análisis sobre la relación de la oferta y la demanda. Este análisis de la cartera es posible hacerlo mediante la Ingeniería de productos que es una técnica del Marketing que permite definir la demanda y el margen de ganancia de la oferta. Existen muchos modelos que permiten este análisis, pero uno de los más conocidos es la Matriz BCG desarrollada por una firma consultora líder (*Boston Consulting Group*), la cual permite realizar el análisis de la cartera de productos y determinar la posición que ocupa cada uno de ellos en términos de mercado, por lo que constituye el punto de partida en el proceso de satisfacción al cliente. Esta matriz permite la valoración acerca de: si la cartera de negocios o productos es equilibrada y logra trazar estrategias tales como: construir, mantener, cosechar o desinvertir. También permite construir escenarios de desarrollo para los años futuros sobre la base de tasas de crecimiento esperadas, al tener en cuenta los objetivos de cuotas de mercado para cada actividad, analizar el potencial de la cartera de productos existentes, analizar la desviación estratégica, la diferencia observada entre el resultado alcanzado y el resultado deseado e identificar los medios a poner en marcha para absorber esta desviación (Lambin; 1987).

La propuesta inicial ha dado origen a las diversas adaptaciones, a partir de las características de las organizaciones estudiadas, la que más se adecua a las características de las agencias de viajes receptoras es la realizada por Kasavana *et al.* (1990), la cual se expone a continuación:

Se calcula un índice de popularidad que refleja el nivel de aceptación de cada uno de los productos dentro de la oferta general, el mismo se determina de la siguiente manera:

$$I.P = \frac{\text{Índice de Venta}}{\text{Índice de Presentación}}$$

El Índice de Ventas (I.V.) muestra la proporción que le corresponde a la venta de un evento dentro de la venta total del período de estudio, se obtiene de la siguiente forma:

$$I.V = \frac{\text{Número de productos vendidos}}{\text{Total de productos vendidos}}$$

El Índice de presentación (I.Pr.) expresa la proporción con que aparece un producto en la oferta con respecto al total de presentaciones en su conjunto, durante un período determinado, es decir:



$$I.Pr = \frac{\text{Veces que se presentó el producto}}{\text{Total de presentaciones}}$$

Es necesario además, el cálculo del Margen de Contribución Unitario o Margen Bruto de Explotación (M.C.Unit.) de cada producto, o sea:

$$M.C.Unit. = \text{Precio de Venta} - \text{Costo de Precio}$$

Por último, se determina la media geométrica del Índice de Presentación (IPr.) y del Margen de Contribución Unitario (M.C.Unit) para localizar las coordenadas de intersección que formaran los distintos cuadrantes de la matriz.

Los productos reciben distintas denominaciones, según la zona de la matriz en la que se localicen: estrellas (alto margen de contribución unitario o rentabilidad y alto índice de popularidad), interrogantes (baja popularidad y alto margen bruto de explotación), vacas (alta popularidad y un margen de ganancia inferior o bajo), perros (bajo margen de contribución unitario y bajo índice de presentación). Para cada una de estas situaciones es recomendable una estrategia distinta:

- Estrellas: Los productos ubicados en este cuadrante, representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Estos tienen una parte relativamente considerable del mercado y una tasa elevada de crecimiento, por lo cual, deben ser receptores de acciones encaminadas a conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Acciones a emprender:
  - Mantener normas rígidas de calidad.
  - Mantener la publicidad atractiva.
  - Poner a prueba elasticidad precios si la demanda casi no decrece.
  - Se puede incrementar el precio (5-10 %).
- Interrogantes (Incógnitas o Puzzle): Las divisiones situadas en este cuadrante ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte relativamente pequeña, pero compiten en un sector de gran crecimiento. Por regla general, estos productos a pesar de tener altos márgenes bruto de explotación, generan poco efectivo debido a su baja popularidad. Estos se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto), o si los excluye. Acciones a emprender:
  - Eliminar el producto, sobre todo si su IP es muy bajo, requiere mucho trabajo y no contribuye a la imagen de la oferta en general.

- Efectuar mayor publicidad y promoción.
  - Cambiar el nombre del producto.
  - Bajar el precio de venta si el MBE es muy alto (Elasticidad de la demanda).
  - Limitar el número total de productos incógnitas en 20%, puede convertirse en vaca o estrella.
- Vacas de dinero: Los productos ubicados en este cuadrante tienen una parte relativamente grande del mercado; muchos de estos fueron estrellas anteriormente. Estos productos se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. Acciones a emprender:
    - Poner a Prueba elasticidad de precio si el producto es muy sensible a variaciones de precio, proponer precios que faciliten ventas y llevar un buen control de costos.
    - No incrementar esfuerzos en publicidad y promoción (IP altos).
    - Intentar bajar costos para incrementar MBG.
  - Perros: Estos productos tienen una parte relativamente escasa del mercado y compiten en un sector con escaso o nulo crecimiento; debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento; muchos de estos han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de costos y se han convertido en viables y rentables. Acciones a emprender:
    - Eliminar el producto.
    - Rediseñar el producto.

### **2.3.2 Ciclo de vida del producto**

Situar los productos en su fase es un paso previo e indispensable para orientar la política de marketing de la empresa. El ciclo de vida del producto se caracteriza por tener distintas fases dentro de su secuencia histórica de ventas. Con relación a estas fases existen distintas oportunidades y problemas respecto de las estrategias del marketing y del potencial de beneficios. Mediante la identificación de la fase en la cual se encuentra o hacia la cual se está dirigiendo un producto, las empresas pueden formular mejores planes de marketing.

La secuencia histórica de ventas de un producto a lo largo de su ciclo de vida se representa generalmente en forma de S, tal y como se muestra en la Figura 2.3.

Esta curva se divide en cuatro fases conocidas como: introducción, crecimiento, madurez y declive. (Lambin; 1987) (Barrios; 2017)

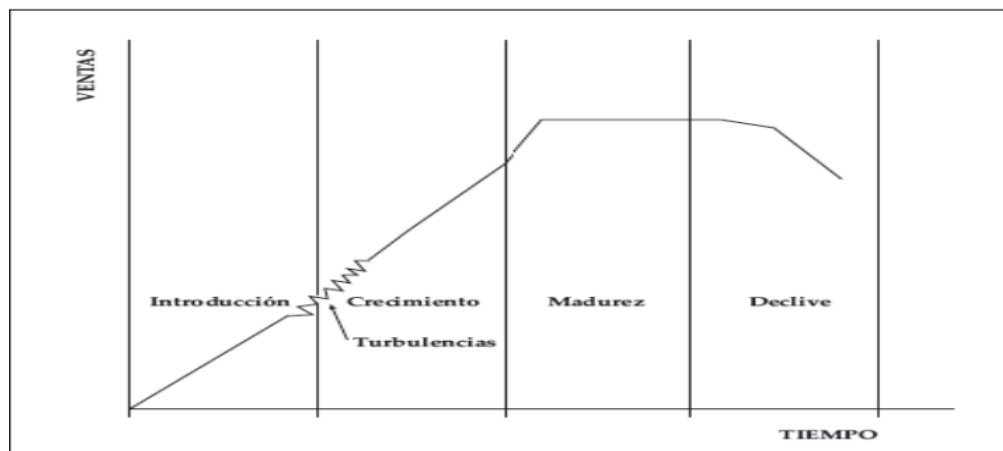


Figura 2.3. Ciclo de vida de un producto. Fuente. Rafael (2008).

- **Introducción:** Período de tiempo con un crecimiento de las ventas lento, que coincide con la introducción de un producto en el mercado. Los beneficios no existen dentro de esta fase, debido a los altos costes de posicionamiento del producto en el mercado. El objetivo estratégico es crear la demanda primaria tan rápidamente como sea posible para esto se debe: crear el conocimiento de la existencia del producto, informar al mercado de las ventajas de la innovación, incitar a los compradores a probar el producto e introducir el producto en las redes de distribución.
- **Crecimiento:** Período en el cual el mercado rápidamente acepta el producto y existe un incremento sustancial de los beneficios. Los objetivos estratégicos son: extender y desarrollar el mercado, crear una imagen de marca fuerte, crear y mantener la fidelidad a la marca.
- **Madurez:** Período en el cual las ventas crecen a un ritmo cada vez menor debido a que el producto ha conseguido la aceptación de los compradores potenciales. Los beneficios se estabilizan o disminuyen debido a las numerosas actividades de marketing que deben realizarse para defender los productos de los ataques de los competidores. Los objetivos estratégicos son: el objetivo ya no es el desarrollo de mercado, sino la maximización de la cuota de mercado, diferenciar los productos ofrecidos de los de la competencia y en particular los productos de imitación que proliferan.

- Declive: Durante este período las ventas muestran una tendencia decreciente y los beneficios disminuyen vertiginosamente. El objetivo estratégico prioritario es el de mantener y si es posible de alcanzar la cuota de mercado y de conservar una ventaja competitiva defendible sobre los competidores directos.

El análisis del ciclo de vida del producto o servicio supone que estos tienen una vida finita; esto es parecido a lo que sucede a los seres vivos. Los productos y/o servicios tienen un ciclo de duración que comienza con su creación (nacimiento) y termina con el retiro del mercado (muerte). Relacionándolo con los seres vivos, se puede decir que los productos y/o servicios tienen un período de crecimiento que siguen al nacimiento y un período de declinación que preceden a la muerte.

Por tanto, el Ciclo de Vida es el proceso mediante el cual los productos o servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van desde su concepción hasta su desaparición por otros más actualizados y más adecuados desde la perspectiva del cliente.

Keller y Kotler (2012) dice que las ventas de un producto atraviesan distintas fases y cada una de ellas representa diferentes retos, oportunidades y complicaciones para el empresario.

Tabla 2.2. Resumen de las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida del producto.

| <b>Características</b>        | <b>Introducción</b>                                      | <b>Crecimiento</b>            | <b>Madurez</b>  | <b>Declive</b>                          |
|-------------------------------|--|-------------------------------|---|---|
| <b>Ventas</b>                 | Ventas bajas   | Ventas crecen rápidamente     | Máximo de ventas                                      | Ventas en descenso                      |
| <b>Costes</b>                 | Costes altos por cliente                                 | Coste medio por cliente       | Bajo coste por cliente                                | Bajo coste por cliente                  |
| <b>Beneficios</b>             | Negativos  | Beneficios crecientes         | Altos beneficios                                      | Beneficios en descenso                  |
| <b>Clientes</b>               | Innovadores  | Adaptadores iniciales         | Mayoría media   | Rezagados                               |
| <b>Competidores</b>           | Pocos  | En crecimiento                | Estable con tendencia a disminuir                     | En disminución                          |
| <b>Objetivos de marketing</b> | Crear conciencia sobre el producto y estimular la prueba | Maximizar la cuota de mercado | Maximizar el beneficio y defender la cuota de mercado | Reducir los gastos y sustituir la marca |
| <b>Producto</b>               | Ofrecer un producto                                      | Ofrecer variedad de           | Diversificar marcas o                                 | Eliminar productos                      |

|                                | básico  | productos,<br>garantías   | modelos   | débiles  |
|--------------------------------|---|---|---|--|
| <b>Precio</b>                  | Basado en<br>coste  | Precio de<br>penetración  | Precio del<br>competidor o<br>inferior                    | Reducir precios  |
| <b>Distribución</b>            | Selectiva   | Intensiva   | Más intensiva   | Selección:<br>eliminar puntos<br>no rentables                  |
| <b>Publicidad</b>              | Estimular la<br>toma de<br>conciencia<br>en los<br>adoptadores<br>iniciales y los<br>distribuidores | Estimular el<br>mercado<br>masivo   | Insistir en los<br>beneficios<br>derivados de<br>la marca | Reducir el nivel y<br>mantener a los<br>consumidores<br>fieles |
| <b>Promoción de<br/>ventas</b> | Intensiva<br>para<br>favorecer la<br>penetración  | Reducirla.<br>Aprovechar<br>las ventajas<br>de los<br>grandes<br>usuarios | Estimular el<br>cambio de<br>marca                        | Reducirla al<br>mínimo   |

Fuente: Keller y Kotler (2012)

### 2.3.3 Análisis de tendencia

El análisis de la tendencia es un componente importante de la planeación estratégica y operacional; este resulta un paso previo a la toma de decisiones, es un insumo para muchas de las actividades de la dirección de operaciones, ya que permite identificar desviaciones substanciales que provocan consecuencias económicas. Para la realización del estudio se emplean los métodos cuantitativos, el cual se utiliza cuando la situación es estable y existen datos históricos. El mismo involucra técnicas matemáticas donde se utilizará el procedimiento por series de tiempo, que no es más que un conjunto de datos numéricos separados que se obtiene al observar respuestas a intervalos regulares de tiempo. En este modelo el pronóstico se basa solamente en datos anteriores y asume que los factores que influyen las ventas pasadas, presentes y futuras de sus productos continuarán, en este caso, número de pasajeros movidos, medidos en puntos sucesivos en el tiempo o a lo largo de períodos continuados de tiempo (Donaires y Pardo; 2016).

Las fuentes usuales son los registros de la propia empresa, en este caso las Estadísticas MINTUR para el comportamiento de los pasajeros movidos por los diferentes receptivos y las estadísticas de Opcionales para el comportamiento por modalidades y por cada uno de los productos propios de esta línea.

Una de las herramientas más útiles para realizar este análisis es la representación gráfica del comportamiento de la variable en el tiempo. La tendencia se presenta como una recta o una curva suave que sube o baja monótonamente y los datos oscilan erráticamente alrededor de ella, por lo que es posible calcular una ecuación del tipo ( $y = mx + n$ ) y emplearla para valorar la tendencia.

#### **2.4 Análisis del criterio de los clientes**

En esta fase se tiene como objetivo analizar el criterio que tienen los clientes actuales sobre la cartera de productos. Para esto se propone revisar las herramientas que aplica la empresa para la recopilación de dicha información y en caso de ser necesario, se diseñará y aplicará una encuesta para la obtención de la misma.

#### **2.5 Propuestas de mejoras**

En esta fase se tiene como objetivo presentar las acciones a seguir a partir de los resultados que se obtengan con la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas que se proponen a lo largo de la investigación.

#### **Conclusiones parciales:**

1. Se propone la utilización de un procedimiento, el cual constituye una herramienta de apoyo útil para la gestión comercial de una cartera de productos.
2. El procedimiento propuesto cuenta con cinco fases y es el resultado del análisis de los procedimientos propuestos por Correa Rodríguez (2018) y Jiménez Ruiz (2019).
3. Se proponen un grupo de herramientas y métodos a aplicar en cada una de las fases del procedimiento, para el logro de los objetivos de la investigación.

### **Capítulo 3. Aplicación parcial del procedimiento propuesto para la gestión de la cartera de productos de la línea Rutas Turísticas en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero**

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar cada una de las etapas y pasos contenidos en el procedimiento que se presenta en el capítulo 2 para la gestión de la cartera de productos de la línea Rutas Turísticas en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero. Por la situación de pandemia actual que se vive en el mundo, con la COVID-19, solo se pudo aplicar parte de la misma.

#### **3.1 Caracterización de la empresa**

La Sucursal Ómnibus Transtur Varadero de la Empresa Transtur S.A perteneciente a la OSDE Cubasol del MINTUR, se encuentra ubicada en Carretera Guásimas Km 4 y ½ Santa Marta, Cárdenas. Aunque realiza actividades en disímiles lugares del territorio nacional, todas sus instalaciones se encuentran ubicadas en la misma base.

La entidad tiene como Objeto Social la prestación de servicios de transportación o traslado de pasajeros, ya sean turísticos en diferentes modalidades de transfer *in/out*, excursiones, recorridos, transportación turística urbana en el Polo de Varadero, como a los trabajadores del turismo en el triángulo que componen Varadero, Cárdenas y Matanzas. Además de utilizar los ómnibus con viajes de retornos vacíos de servicios turísticos, para trasladar pasajeros nacionales en las terminales y otros puntos habilitados al efecto.

La entidad a raíz del proceso de Planeación Estratégica y en aras de darle cumplimiento a su razón de ser, define como su misión prestar servicios de transportación por ómnibus con seguridad, confort y profesionalidad en armonía con el medio ambiente. En correspondencia con su objeto social, la entidad tiene definida como su visión: Somos Ómnibus TRANSTUR Varadero, líderes en el transporte turístico. Contamos con una flota de lujo y capital humano altamente profesional, especializado y comprometido para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La Sucursal Ómnibus Transtur Varadero, cuenta con una estrategia trazada a potenciar funcionamiento y clima organizacional para lograr la satisfacción del cliente, y con esta sus objetivos estratégicos generales, los cuales les permiten velar por el logro de sus metas, así como valorar el funcionamiento de la misma. Sus objetivos estratégicos son:

- Garantizar una mayor efectividad en la gestión económica financiera.
- Gestionar con efectividad del capital humano.
- Lograr una explotación eficiente del parque de vehículos que permita una mejor utilización de los principales portadores energéticos.
- Alcanzar un coeficiente de disposición técnica que garantice la satisfacción de la demanda.
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes, a partir de la gestión de la calidad.
- Gestionar el desarrollo sostenible e integral de la Sucursal.
- Consolidar la formación política e ideológica.

#### Estructura organizativa

Con el propósito de darle cumplimiento a la misión definida por la entidad, la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero cuenta con una estructura organizativa presente en el Anexo 1, integrada por un total de 721 trabajadores, distribuidos en distintas áreas. En la tabla 3.1 se muestra la composición de la fuerza de trabajo, con la frecuencia absoluta (Fa) según el tipo de contrato que tienen los trabajadores de la entidad.

Tabla 3.1. Composición de la fuerza de trabajo de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero, según tipo de contrato.

| <b>Trabajadores</b>                                     | <b>Fa</b>  |
|---|------------|
| Contratos indeterminados                                | 716        |
| Contratos determinados por necesidades de los servicios | 1          |
| Adiestrados   | 4          |
| <b>Total</b>  | <b>721</b> |

Fuente: Elaboración propia.

La entidad cuenta con una gran cantidad de clientes y proveedores, los cuales se encuentran recogidos en la tabla 3.2 y 3.3 respectivamente.

Tabla 3.2. Principales Clientes y Proveedores.

| <b>Grupo</b>       | <b>Cliente Marco</b> | <b>Cliente</b>              |                             |
|--------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| AGENCIAS DE VIAJES | CUBATUR              | Cubatur Varadero Opcionales | Cubatur Eventos e Incentivo |
|                    |                      | Cubatur Europa              | Cubatur Neckermann          |
|                    |                      | Cubatur Varadero Transfer   | Cubatur Varadero Beach Tour |
|                    |                      | Cubatur Iberoamerica        | Cubatur habana (opcionales) |



|                          |                                  |                               |                             |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
|                          |                                  | Cubatur Sprachcaffé           | Cubatur Turismo Nacional    |
|                          | CUBANACAN                        | Cubanacan Opcionales          | Cubanacan Habana            |
|                          |                                  | Agencia Cubanacan             | Agencia Cubanacan VBT       |
|                          | HAVANATUR                        | Havanatur Varadero            | Havanatur Turismo Economico |
|                          |                                  | HavanaTUR Habana              | Havanatur V.B.T             |
|                          |                                  | Havanatur Celimar             |                             |
|                          | ECOTUR                           | Ecotur Habana                 | Ecotur Varadero             |
|                          | PARADISO                         | Agencia Paradiso Varadero     | AG. Paradiso Holguín        |
|                          |                                  | Paradiso Ciego de Avila       | Paradiso VBT                |
|                          | OTRAS AGENCIAS                   | AMISTUR                       | San Cristóbal               |
| GAVIOTA                  | Transgaviota Varadero            | Gaviota TOURS                 |                             |
|                          | Gaviota V.B.T.                   |                               |                             |
| TERCERO                  | EMP Cont y Montaje Matanzas      | EMCOR MTTO Mayor              |                             |
|                          | AZCUBA                           | ECIE Matanzas                 |                             |
|                          | EMCE Matanzas                    | GEYSEL                        |                             |
|                          | CIMEX                            | TRD Caribe Matanzas           |                             |
|                          | Comercializadora de combustibles | ZETI AZCUBA                   |                             |
|                          | ECI No.3                         | INDER UPAD                    |                             |
|                          | EPEP Centro                      | EMGEF Cienfuegos              |                             |
| CTE Antonio Guiteras     | EMGEF                            |                               |                             |
| MARINA                   | Marina Chapelin                  |                               |                             |
|                          | Club Barracuda                   |                               |                             |
|                          | BOAT Adventure                   |                               |                             |
| MINTUR                   | Emprestur Varadero               | Arenas Doradas                |                             |
|                          | Palmares Varadero                | Gran Caribe Varadero          |                             |
|                          | Arentur Varadero                 | Delegación Cubanacan Varadero |                             |
|                          | Hotel Playa Caleta               | Hotel Sol Palmeras            |                             |
| COLABORACION MEDEPORTIVA | Unidad.C. Cooperacion Medica     | Cubadeportes                  |                             |
| OTRAS SUCURSALES         | Ómnibus Transtur Santa Fe        | Empresa OMNB Transtur V.Clara |                             |
|                          | Empresa Transtur Cubacar         | Ómnibus Grandes (CUJAE)       |                             |
| AEROLINEAS               | TAKE OFF                         | Cubana Aviación               |                             |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3. Principales proveedores.

| Proveedor                                    | Producto/Servicio   |
|--|---|
| Empresa Importadora y Aseguramiento TRANSTUR | Suministro de autos, piezas de repuesto, neumáticos y ferretería general. |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Suchel Proquimia      | Productos de preparación y limpieza para autos. |
| Almacenes Universales | Ferretería general e insumos para talleres.     |
| ITH                   | Ferretería general, insumos.                    |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Familiarización

En este punto se selecciona, describe y representa el proceso objeto de estudio, a partir de dos pasos fundamentales. Para ello fue necesario reunirse con los directivos de la entidad, explicarles qué se iba hacer y la importancia de su cooperación para el logro de los resultados esperados.

#### 3.2.1 Selección del proceso a analizar

La empresa presta cinco servicios fundamentales, los cuales conforman su cartera de productos:

1. Transfer: Todo cliente de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero puede solicitar sus servicios para el traslado que consiste en la transportación a un destino preconcebido. Este servicio consta de tres modalidades:
  - Traslado de entrada: traslado de clientes desde el aeropuerto de entrada al país hasta el hotel de destino.
  - Traslado de salida: traslado de clientes desde un punto del territorio (hoteles) hacia los aeropuertos, con la finalidad de salir del país.
  - Traslado interhoteles o punto a punto: traslado de clientes de un punto a otro del territorio nacional sin tocar aeropuerto alguno; fundamentalmente son clientes que toman su estancia compartida en dos destinos del territorio nacional.
2. Opcionales: Esta modalidad se caracteriza por ofertar sus servicios para las excursiones con una duración promedio de un día a excepción de los Overnight que tienen el servicio de alojamiento incluido por una noche en instalaciones hoteleras de otros destinos turísticos del territorio nacional, así como la realización de diversos recorridos por distintas zonas del país. También incluyen transportación a lugares aéreos, marítimos o terrestres con una duración de medio día aproximadamente, donde a través de estos, el cliente puede conocer lugares de interés histórico, cultural, social, científico y ecológico o centros nocturnos, playas y cayos de Cuba.

3. Disposición por horas: Producto dirigido a individuos o grupos de ellos, que solicitan a la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero realizar un programa, el cual no está preconcebido en el Catálogo de Productos y en función de los deseos del cliente, se prestará sus servicios de ómnibus y chofer, donde se fijarán un Km y de acuerdo al mismo, el precio.
4. Circuitos: La razón de ser de este producto es la coordinación de un paquete turístico que incluya un recorrido por una o varias zonas del país, con más de una noche de hospedaje, visitas a centros culturales e históricos, servicios de restauración y transporte, entre otros. Esta línea de productos comienza desde los aeropuertos y generalmente concluye con una estancia en algún destino por más de un día.
5. Rutas turísticas: Este servicio posee ómnibus diferenciados que hacen en determinada región la función de una local, con paradas y horarios predeterminados. El mismo posee cuatro servicios:
  - Varadero Beach Tour: presta sus servicios a lo largo de la península de Hicacos de 9:00 a 20:00. El objetivo fundamental es garantizar una transportación turística económica que opere de manera estable y regular, como un valor añadido, que enlace la red hotelera más alejada con la zona histórica donde se encuentran los fundamentales centros de interés cultural y comercial.
  - Guamá Beach Tour: está diseñado para interconectar las instalaciones turísticas hoteleras y extra hoteleras de la Ciénaga de Zapata, el mismo se extiende desde Caleta Buena hasta la Boca de Guama, presta sus servicios en Guamá, Desde las 07:40 hasta las 18:30, donde existen dos recorridos diferentes en esta región.
  - Night BusTour: también presta sus servicios en la península de Hicacos, pero a partir de las 21:00 hasta las 23:00, para contribuir a la vida nocturna de la península.

Para la selección de los servicios a analizar en el presente trabajo se basó en el interés de la organización para el estudio de las Rutas Turísticas. Dicho servicio fue escogido por ser el único que se paga en efectivo, por lo que le representa la cartera de productos que mayor ganancia le genera a la empresa, además que depende de la gestión propia de la Sucursal, permitiéndole así cierta libertad para para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento.

### **3.2.2 Descripción del servicio a analizar**

A continuación, se describen cada uno de los servicios que forman parte de la cartera de rutas turísticas: Varadero Beach Tour; Guamá Bus Tour y Night Bus Tour. Además, se identifican cuáles son los momentos de la verdad y se realiza un análisis de cuales de estos pueden ser considerados como críticos.

#### **Varadero Beach Tour**

El diseño de la transportación local del servicio Varadero Beach Tour está soportado en 9 ómnibus panorámicos de dos plantas descapotados con una disponibilidad de 82 asientos (32 en el piso inferior y 50 en el superior). El servicio se prestará diariamente desde las 09:00 hasta las 21:00 horas, a través de la Avenida principal de Varadero y la Autopista para la conexión con la red hotelera más alejada del polo (zona Marina Gaviota) a una velocidad crucero moderada (40 km./hora), a fin de evitar cualquier tipo de accidente vial. Se contará a bordo con un buró de información atendido por una azafata bilingüe. El recorrido de todo el circuito de 47,81 km. de longitud, que va desde la Sangría hasta el Hotel Blau Marina con su correspondiente retorno, con una duración de 115 minutos (1 hora con 55 minutos), no quedando fuera ningún lugar de atractivo turístico de la península. El ticket posee un valor de 5 CUC, válido para todo el día.

El servicio se iniciará con la preparación del ómnibus para su salida a las 09:00 horas con 8 ómnibus en diferentes puntos del circuito de forma tal que se garantice cada 15 minutos el paso de los ómnibus por cada parada. La posición inicial del servicio está situada en la Sangría. Cuando llega el bus a la parada, el cliente se monta es recibido por la azafata que lo saluda y pide que le muestre el ticket para que pueda tomar asiento. En caso que no posea el ticket la azafata le cobra el servicio y le entrega el mismo explicándole que debe conservarlo durante todo el día ya que con este puede abordar al bus todas las veces que desee. Durante la travesía la azafata va indicando por el micrófono el lugar donde se encuentran y avizora la próxima parada, en varios idiomas. Al llegar a la parada destino del cliente, este abandona el bus. Si es la parada fin del recorrido la tripulación toma un tiempo de descanso de 25 minutos. En caso de ser el último recorrido, el ómnibus se dirige hacia su parqueo, dándole el fin al servicio.

Se puede apreciar que en este caso el cliente está presente en gran parte del servicio, por lo que los momentos de la verdad son los siguientes:

- Recibimiento del cliente por la azafata.

- Cobro del servicio o muestra del ticket.
- Subida del cliente al bus.
- Servicio de guía.
- Abandono del bus por parte del cliente.

Los momentos críticos de la verdad son:

- Recibimiento del cliente por la azafata: en este recibimiento puede que el cliente se sienta maltratado por la azafata que tenga un mal día o sea tarde y esté cansada y no lo reciba con la sonrisa de amabilidad pertinente.
- Cobro del servicio o muestra del ticket: Aquí la opinión del cliente puede verse afectado por varias razones como: que el precio no le parezca adecuado, que no exista cambio, solo se acepta cuc y quiera pagar en otra moneda, no se le dé la correcta explicación del uso del ticket, que se le haya perdido el ticket y se moleste porque tenga que volver a comprarlo.
- Servicio de guía: en este servicio que es donde la azafata explica el lugar por donde se está transitando, los lugares de atracción turística y la próxima parada, puede incomodar al cliente porque al ser una explicación rápida y breve, a algunos les parece demasiado escueto y otros que ya conocen la isla les incomode o que no entiendan bien lo dicho por no tener buena dicción. También puede que no se incluya el idioma que el cliente hable y se le dificulte la comunicación.

El proceso de servicio Varadero Beach Tour cuenta con 5 momentos de la verdad, los cuales forman parte del ciclo de servicio del cliente, de los cuales 3 corresponden a momentos críticos, representando un nivel de criticidad del 60%.

La ficha de proceso del servicio se encuentra en el anexo 2 y su representación en el Diagrama As-Is en el Anexo 3

### **Night Bus Tour**

El diseño de la transportación del servicio del Nighth Bus Tour está soportado por 2 ómnibus del porte de 24 plazas, climatizados cumpliendo los estándares de calidad del servicio de transportación turística. Cada ómnibus será conducido por un chofer el cual tiene que dominar el idioma inglés para poder comunicarse con facilidad con los clientes, ya que el servicio no cuenta con la azafata. El servicio se realiza diariamente como una extensión del servicio Varadero Beach Tour a partir de las

21:00, saliendo simultáneamente los ómnibus desde ambos extremos de la península (Hotel Puntarena – Plaza las Morlas respectivamente). El recorrido de todo el circuito es de 54 km de longitud, utilizando las paradas del servicio VBT. Las salidas se realizarán cada 1 hora a partir de las 21:00 lo cual se garantiza que el bus pase cada 1 hora por cada parada, con un precio de 3.00 CUC.

El servicio comienza con la preparación del ómnibus para su salida a las en el hotel Las Morlas y Puntarena simultáneamente a las 21:00. Cuando llega el bus a la parada, el cliente se monta es recibido el chofer que lo saluda y pide que le muestre el ticket para que pueda tomar asiento. En caso que no posea el ticket se le cobra el servicio y se le entrega el mismo explicándole que posee su validez para toda la noche. Al llegar a la parada destino del cliente, éste abandona el bus. Si es la parada fin del recorrido la tripulación toma un tiempo de descanso de 15 minutos. En caso de ser el último recorrido, el ómnibus se dirige hacia su parqueo, dándole el fin al servicio.

Momentos de la verdad:

- Recibimiento del cliente por el chofer.
- Cobro del servicio o muestra del ticket.
- Subida del cliente al bus.
- Abandono del bus por parte del cliente.

Los momentos críticos de la verdad son:

- Recibimiento del cliente por el chofer: en este recibimiento puede que el cliente se sienta maltratado por el chofer que haya pasado un mal día y esté cansado y no lo reciba con la amabilidad pertinente.
- Cobro del servicio o muestra del ticket: Aquí la opinión del cliente puede verse afectado por varias razones como: que el precio no le parezca adecuado, que no exista cambio, sólo se acepta cuc y quiera pagar en otra moneda, no se le dé la correcta explicación del uso del ticket, que se le haya perdido el ticket y se moleste porque tenga que volver a comprarlo.

El proceso de servicio Night Bus Tour cuenta con 4 momentos de la verdad, los cuales forman parte del ciclo de servicio del cliente, de los cuales 2 corresponden a momentos críticos, representando un nivel de criticidad del 50%.

La ficha de proceso del servicio del Night Bus se encuentra en el anexo 4 y su representación en el diagrama As-Is, en el anexo 5.

## **Guamá Bus Tour**

El diseño de transportación del servicio Guamá Bus Tour está soportado en 1 ómnibus de 24 plazas que opera con frecuencia diaria, climatizados cumpliendo los estándares de calidad del servicio de transportación turística. Cada ómnibus será conducido por un chofer el cual tiene que dominar el idioma inglés para poder comunicarse con facilidad con los clientes, ya que el servicio no cuenta con la azafata. El tiempo total de 1 recorrido es de 3:30 horas, con 14 paradas, con horario de 07:40 hasta las 18:30.

El servicio inicia en el Hotel de Girón a las 7:40 con destino a Playa Larga permitiéndole a los clientes hospedados en el poblado de Girón poder acceder a las excursiones programadas por la Agencia de Viaje Ecotur hacia la Salina con horario 08:30 , posteriormente a las 08:40 continua el recorrido desde Playa Larga hacia Caleta Buena permitiéndole a los clientes hospedados en Playa Larga acceder a los servicios que brindan las instalaciones extrahoteleras que se encuentran en dirección a Girón las cuales inician sus actividades a partir de las 09:00 , al llegar a Caleta Buena realiza 2 recorridos hasta el criadero de cocodrilos (Boca de Guamá) con retorno al punto de origen , concluyendo con un último recorrido desde Caleta Buena hasta Playa Larga y posteriormente hacia Girón concluyendo así el servicio a las 18:30. Cuando llega el bus a la parada, el cliente se monta es recibido el chofer que lo saluda y pide que le muestre el ticket para que pueda tomar asiento. En caso que no posea el ticket se le cobra el servicio y se le entrega el mismo explicándole que posee su validez para toda la noche. Al llegar a la parada destino del cliente, este abandona el bus. Si es la parada fin del recorrido la tripulación toma un tiempo de descanso de 15 minutos. En caso de ser el último recorrido, el ómnibus se dirige hacia su parqueo, dándole el fin al servicio.

Momentos de la verdad:

- Recibimiento del cliente por el chofer.
- Cobro del servicio o muestra del ticket.
- Subida del cliente al bus.
- Abandono del bus por parte del cliente.

Los momentos críticos de la verdad son:

- Recibimiento del cliente por el chofer: en este recibimiento puede que el cliente se sienta maltratado por el chofer que haya pasado un mal día y este cansado y no lo reciba con la amabilidad pertinente.

- Cobro del servicio o muestra del ticket: Aquí la opinión del cliente puede verse afectado por varias razones como: que el precio no le parezca adecuado, que no exista cambio, solo se acepta cuc y quiera pagar en otra moneda, no se le dé la correcta explicación del uso del ticket, que se le haya perdido el ticket y se moleste porque tenga que volver a comprarlo.

El proceso de servicio Guamá Bus Tour cuenta con 4 momentos de la verdad, los cuales forman parte del ciclo de servicio del cliente, de los cuales 2 corresponden a momentos críticos, representando un nivel de criticidad del 50%.

La ficha de proceso del servicio del Guamá Bus Tour se encuentra en el anexo 6 y su representación en el diagrama As-Is, en el anexo 7.

### **3.3 Análisis de la cartera de producto**

Para realizar el análisis de la cartera de productos que se seleccionó en la fase anterior fue necesario conocer la relación existente entre la demanda del servicio y el margen de ganancia de la oferta del mismo, con el objetivo de tomar decisiones sobre los servicios que debe tener dicha cartera y emprender acciones necesarias. Esto no es más que el necesario análisis de la relación de la oferta y la demanda.

#### **3.3.1 Clasificación de los productos**

En la investigación se propone analizar la cartera de la empresa Sucursal Ómnibus Transtur Varadero con la matriz BCG, para lo cual es necesario realizar un análisis de las ventas en los últimos 3 años. Dicha matriz no se debe realizar con menos de 4 productos porque es muy fácil identificar a simple vista el producto estrella y clasificar los otros. A pesar que la cartera de servicio Rutas Turísticas solo cuenta con tres servicios se recomienda como método a utilizar en un futuro, puesto que la empresa desea extender sus productos.

A partir de las ventas reportadas en el 2017, 2018 y 2019 que se muestran en el Anexo 8 se identifica al servicio del Varadero Beach Tour como el servicio líder de la cartera al clasificarse como producto estrella debido a los grandes ingresos que le reporta a la empresa sistemáticamente al permitir un aporte significativo en la rentabilidad de la misma, por lo que lleva el peso fundamental en la gestión de comercialización. Es el que más tiempo lleva en el mercado, dándole una imagen y reconocimiento a la empresa, funciona en uno de los principales polos turísticos de país, y es el que mayor demanda tiene y trabaja con un mercado creciente, abierto tanto para clientes internacionales como nacionales. Además, es el único de los



servicios que cuenta con visibilidad en la internet a través de la página Cuba Travel, por el portal del turismo cubano (figura 3.1). A pesar de ello la información mostrada en la misma es muy general y no hace referencia a los demás servicios con que cuenta la empresa.

En el caso del Night Bus Tour y Guamá Bus Tour se clasifica como productos interrogantes por su corto tiempo en el mercado, generan menos ingresos por estar en la fase de introducción y no poseen una promoción adecuada, aunque la empresa destina material para ello, esta es insuficiente. El servicio de Guamá Bus Tour, solo cuenta con tres años de funcionamiento y reporta estabilidad en los ingresos y ha alcanzado cierta popularidad y reconocimiento, pero aún resulta deficiente. Mientras que el Night Bus Tour solo lleva un año el mercado por lo que carece de reconocimiento por la gran mayoría de los clientes de la empresa.

**3.4 Análisis del criterio de los clientes**

La empresa cuenta con un instrumento para medir el criterio de los clientes, el mismo se muestra en Anexo 9. Se decide por cuestiones de política de la entidad emplear el mismo para la realización del estudio.

En la tabla 3.4 se encuentran recogidos los clientes promedios anuales por los diferentes productos de la cartera Rutas Turísticas.

Tabla 3.4. Clientes promedios anuales de los productos que componen la cartera Rutas Turísticas.

| Productos           | Clientes promedios anuales |
|---------------------|----------------------------|
| Varadero Beach Tour | 193677                     |
| Guama Bus Tour      | 2224                       |
| Night Bus Tour      | 2385                       |

Fuente: elaboración propia.

El estudio se efectuaría entre los meses de marzo y abril del 2020 y la situación epidemiológica del país y del mundo impidió la realización del mismo. La determinación de la cantidad de clientes a encuestar por producto, se procesó en función de los clientes promedios para esos meses.

El muestreo se calculó mediante la siguiente formula:  $n = \frac{Npqk^2}{e^2(N-1)+k^2pq}$

Dónde:

- n es el tamaño de muestra
- N es el tamaño de la población
- p es probabilidad de éxito= 0.95

q es probabilidad de fallo =0.05

e es error máximo admisible = 0.05

k es nivel de confianza = 1.96 (para un 95%)

En la tabla 3.5 se encuentra recogido toda esta información.

Tabla 3.5. Promedio de cliente por producto, de los meses marzo y abril y clientes a encuestar.

| Productos           | Marzo               |                      | Abril               |                      |
|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
|                     | Promedio de cliente | Clientes a encuestar | Promedio de cliente | Clientes a encuestar |
| Varadero Beach Tour | 16202               | 73                   | 16048               | 73                   |
| Guama Bus Tour      | 186                 | 53                   | 185                 | 53                   |
| Night Bus Tour      | 198                 | 54                   | 199                 | 54                   |
| Total               | 16586               | 180                  | 16432               | 180                  |

Fuente: elaboración propia.

### 3.5 Propuesta de mejoras

Por la aplicación parcial del procedimiento efectuada solo es posible recomendar pequeñas mejoras para la empresa, la gran mayoría destinadas a la publicidad. Para el producto Varadero Beach Tour, es recomendable que la empresa mantenga normas rígidas de calidad y siga con la publicidad atractiva con que cuenta hasta el momento. En el caso del Guamá Bus Tour y el Night Bus Tour la empresa debe realizar una mayor publicidad y promoción de estos productos. Cuentan con un mercado que aún desconoce sus ofertas, por lo que la demanda de los mismos no es muy elevada.

De modo general la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero debe tener en cuenta los retos que imponen los nuevos tiempos, donde la visibilidad en la web resulta de vital importancia para toda aquella empresa que desee posicionarse en un mercado cada vez más competitivo. Esto le facilitaría la promoción y acortar las distancias con sus futuros y actuales clientes.

De la figura 3.2 a la 3.7 se muestra una propuesta de diseño web para la empresa, resultado de la investigación la cual fue consultada con la entidad.

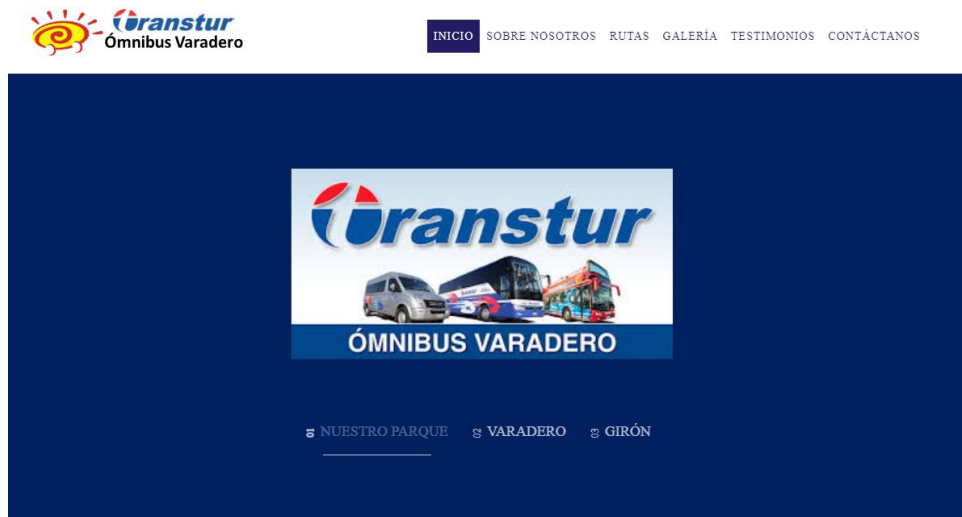


Figura 3.2. Portada.  
Fuente: elaboración propia.



Figura 3.3. Módulo que contiene información sobre la empresa.  
Fuente: elaboración propia.



Figura 3.4. Módulo que contiene información sobre los productos.  
Fuente: elaboración propia.

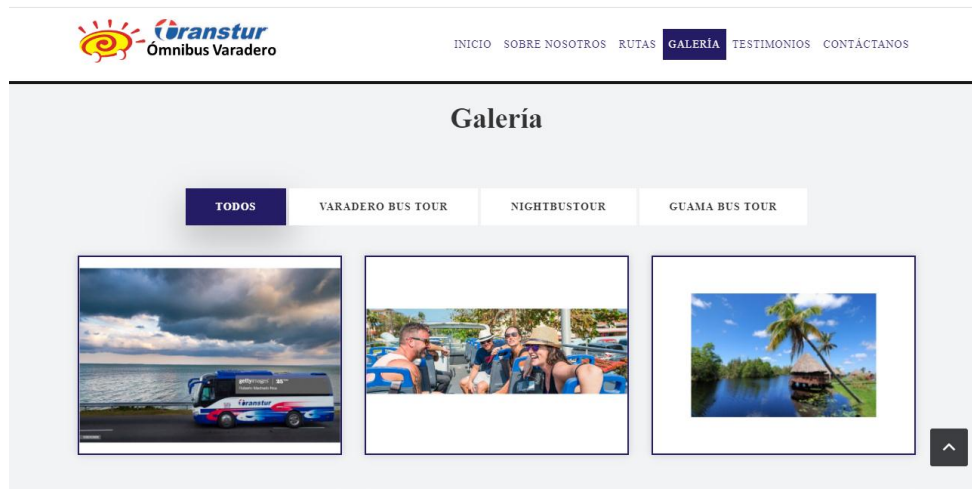


Figura 3.5. Módulo de galería.  
Fuente: elaboración propia.

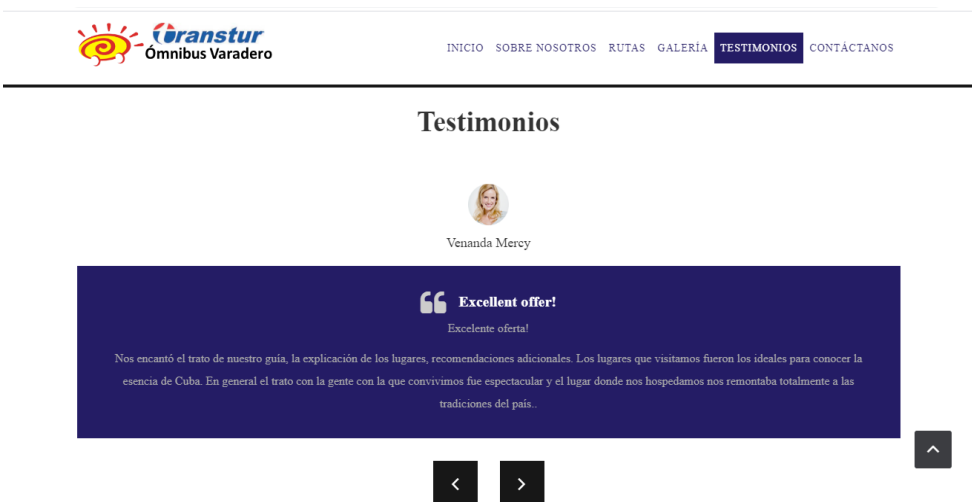


Figura 3.6. Testimonio de los clientes.  
Fuente: elaboración propia.

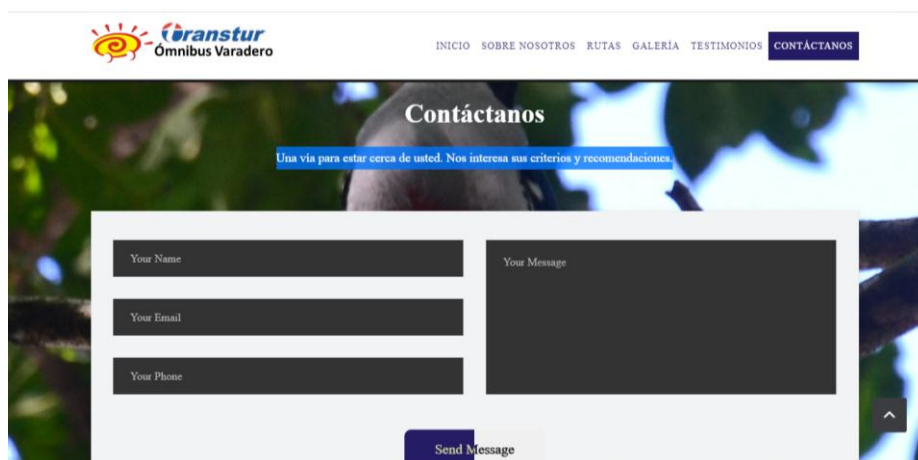


Figura 3.7. Intercambio con la empresa.  
Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Una vez concluida la investigación, se puede apreciar que:

1. Se efectuó un estudio de la bibliografía nacional e internacional referido al marketing, la gestión de la cartera de producto y sus herramientas para conformar el marco teórico referencial, lo que permitió entender que el análisis de cartera de producto es el estudio pormenorizado de los detalles de cada producto de una empresa, para ser rentables y maximizar ganancias con el número óptimo de productos.
2. A partir del estudio de procedimientos para la gestión de la cartera de producto se propone la utilización de una metodología en que se combinan las propuestas por Correa Rodríguez (2018) y Jiménez Ruiz (2019) , la cual cuenta con cinco fases principales: inicio; familiarización; análisis de la cartera de productos; análisis de los clientes y propuestas de mejoras.
3. Tras analizar la aplicación parcial del procedimiento propuesto, se pudo clasificar al producto Varadero Baech Tour como estrella y a los productos Guama Bus Tour y Night Bus Tour como incógnita y se proponen mejoras a los mismos a partir de dicha clasificación.
4. Se elaboró un diseño web como propuesta para la empresa, el cual facilitaría la promoción y la visibilidad en internet de la entidad y sus productos.
5. En la investigación se logra integrar herramientas y técnicas como: encuestas, investigación de mercados, modelo del ciclo de vida del producto y la matriz BCG, lo que demuestra la importancia de la aplicación del procedimiento propuesto como herramienta para el análisis de la cartera de productos de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero.

## **Recomendaciones**

1. Una vez normalizada la situación, con la pandemia, implementar el procedimiento propuesto, que permitan obtener los resultados esperados.
2. Desarrollar el sitio web de la empresa como se propone en la investigación.
3. Extender la aplicación de la metodología propuesta y las experiencias adquiridas a otras instalaciones de la empresa Transtur S.A.

## Referencias bibliográficas

1. Almeida-Martínez, Andrea Madeline[et al.], «Pronósticos. factores que benefician la eficacia en una organización productora» 2016,
2. Anaya, Héctor Ortiz, Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera, U. Externado de Colombia, 2011, 9587106504.
3. Arango Olarte, Andrés Felipe, «Revisión bibliográfica del marketing y marketing deportivo» 2019,
4. 5.1 La relación existente entre el transporte y el turismo. s.a, Disponible en: [https://www.academia.edu/29823190/5.1 La relaci%C3%B3n existente entr e el transporte y el turismo](https://www.academia.edu/29823190/5.1_La_relaci%C3%B3n_existente_entr_e_el_transporte_y_el_turismo)
5. Armstrong, Gary y Kotler, Philips, Fundamentos de mercadotecnia, 1998.
6. MarketingPower.com, 2008, Disponible en: <http://www.marketingpower.com/>
7. Barrios, E, «Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas» Argentina: Universidad Nacional de la Patagonia Austral, 2017,
8. Bigné J. Enrique, et al, Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo., Madrid, España, ESIC, 2000.
9. CADI, Centro Aragonés de Diseño Industrial, Manual para la gestión del diseño de productos en la empresa., España, 2006, 978-84-8380-013-3. .
10. Carlzon, Jan, El momento de la verdad, Ediciones Díaz de Santos, 1991, 8487189768.
11. Castañeda Paucar, Jaime Jesús, «Evolución de las 4P o marketing Mix» 2019,
12. Correa Rodríguez, Darien, «Propuesta de un procedimiento para la gestión de la cartera de productos en el Taller artesanal Arte Cubano.», Matanzas, Universidad de Matanzas, Ingeniería Industrial, 2018.
13. Chávez, Eduardo Salinas[et al.], «El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas/Tourism in Cuba: Development, Challenges, Perspectives» ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade, 2019, 11, 1, 2178-9061.
14. de la Vega, Laura Estela Fischer y Callado, Jorge Ángel Espejo, «Motivaciones de compra de productos de consumo habitual en hogares de la ciudad de México» Poliantea, 2017, 12, 23, 55-73, 2145-3101.
15. Pronósticos de demanda con tendencia, con constante y con estacionalidad. Monografías Plus, 2016. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos109/pronosticos-demanda-tendencia->

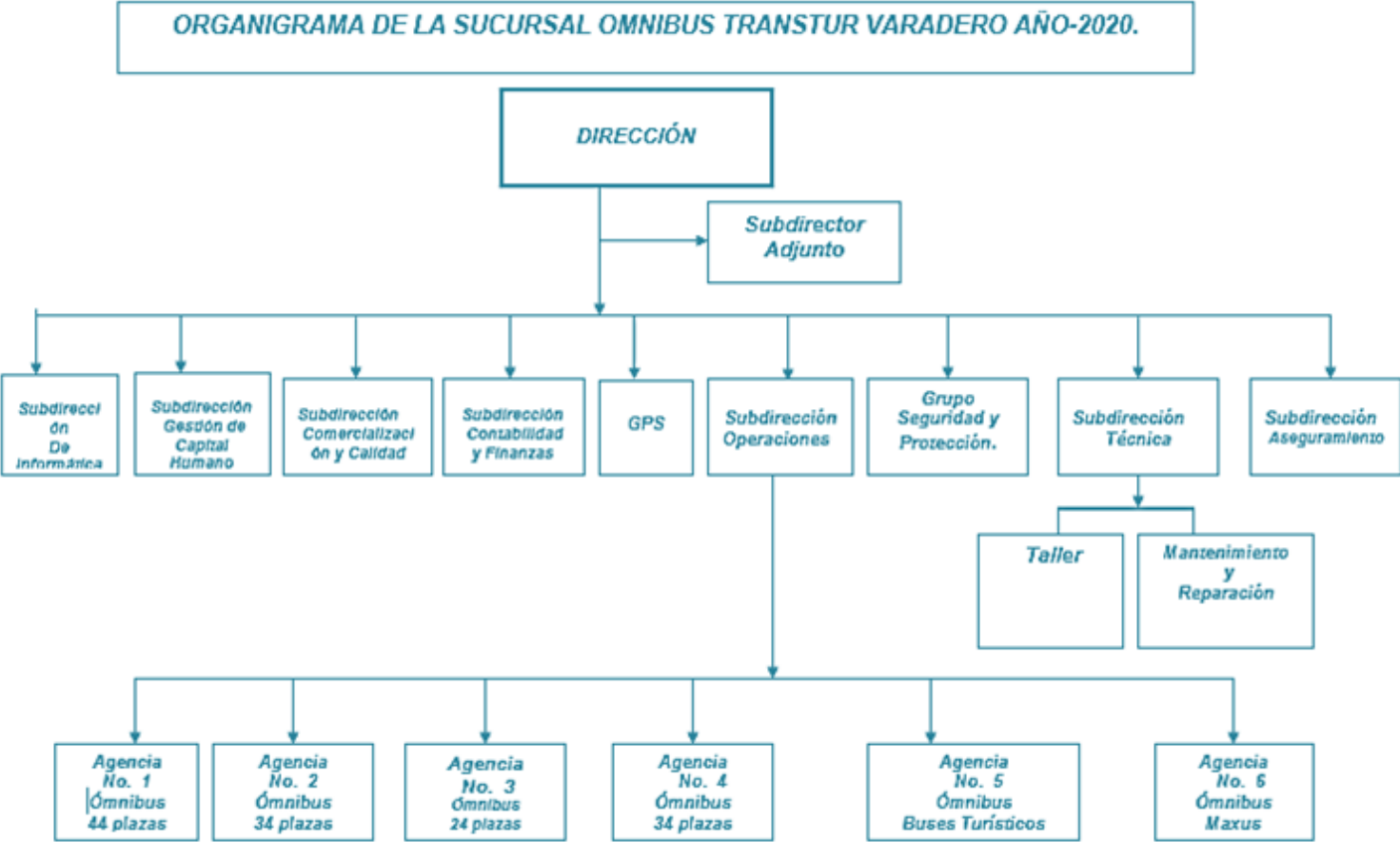
16. Enríquez, Luis Aguilera[et al.], «Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica» Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2011, 53, 39-48, 1665-4412.
17. Everett, E[et al.], «Administración de la producción y las operaciones conceptos, modelos y funcionamiento= Production and operations management» 1991,
18. García, Víctor Rodríguez y López, Lydia Villar, «Turismo en Cuba: desempeño reciente y evaluación de la participación extranjera» Revista Economía y Desarrollo (Impresa), 2018, 147, 1, 2518-0983.
19. I Cerdán, Lluís Mundet y Chávez, Eduardo Salinas, «El turismo en Cuba: Un análisis geográfico» Geographicalia, 2000, 1, 53-66, 0210-8380.
20. Jiménez Ruiz, Anay Analys, «Análisis de la Cartera de Productos de la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero.», Matanzas, Universidad de Matanzas, Ingeniería Industrial, 2019.
21. Kasavana, Michael L[et al.], Menu engineering: a practical guide to menu analysis. Rev, 1990, 0932235069.
22. Keller, Kevin y Kotler, Philip, «Dirección de marketing» Decimocuarta Edición, Editorial Pearson, 2012,
23. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Cuarta edición. Ed, Prentice Hall, 2006.
24. Lambin, Jean-Jacques, Marketing Estrategico (tercera edicion), 1987.
25. Maynard, HB, «Manual de ingeniería y organización industrial (Parte V)» Edición provisional MES. Ciudad de la Habana, 1984.
26. Medina León, A, «Importancia de la ficha de procesos» Matanzas, Cuba.(Artículo en proceso de elaboración), 2010.
27. Medina León, A[et al.], «Técnicas de análisis empresariales en la certeza e incertidumbre» Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Editorial FeGoSa. Morelia, Michoacán, México, 2002.
28. Nuriño, Arialys Hernández, «Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero.», [Doctoral], Matanzas, Univeridad de Matanzas, Ingeniería Industrial, 2010.



29. Oficina Nacional de Información Turística, INFOTUR, Estudio del nivel de satisfacción del destino Oficina Nacional, 2019.
30. Turismo cubano crece en 2019; Varadero entre las playas más populares del mundo. 2019, 24-1-2020, [fecha de consulta: Disponible en: <https://oncubanews.com/cuba/turismo-cubano-crece-en-2019-varadero-entre-las-playas-mas-populares-del-mundo/>]
31. Puente Riofrio, Mariana y Andrade Dominguez, Francisco, «Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial» 2016.
32. Rafael, Muñiz Gonzalez, «Marketing en el siglo XXI» España, Editorial Centro de estudios financieros, 2008, 274.
33. Ries, Al y Trout, Jack, «La era del posicionamiento» Advertising Age, 1972a,
34. Ries, Al y Trout, Jack, «La guerra de la mercadotecnia» México, Ed. McGraw, 1999.
35. Ries, Al y Trout, Jack, «The positioning era cometh» Advertising Age, 1972b, 24, 35-38.
36. Santesmases, M, «Conceptos Marketing.Estrategias» Editorial Pirámides SA. Madrid, Primera Reimpresión, 1993.
37. Sierra, Yalena Martorell, «Evolución del posicionamiento competitivo de la UEB Varadero en la operación del transporte turístico en el destino.», [Trabajo de Diploma], Universidad de Matanzas, 2014.
38. Conozca cuál es la Definición de Marketing desde la perspectiva de reconocidos expertos en la materia y de un análisis estructural que describe sus elementos más importantes., 2019.
39. Tirado, Diego Monferrer, Fundamentos de marketig, 2013.
40. Trischler, William E, Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro, Gestión 2000, 1998, 8480882867.
41. Walker, Stanton Etzel[et al.], «Fundamentos de marketing» Editorial McGraw Hill, 2007.

**Anexos**

Anexo 1. Estructura organizativa de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero.



Fuente. Elaboración propia.

## Anexo 2 Ficha de proceso del Varadero Beach Tour.

| <b>FICHA DEL PROCESO.</b>   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>Nombre del proceso:</b> Rutas turísticas.  | <b>Subproceso:</b> Servicio del Varadero Beach Tour.  | <b>Responsable o propietario:</b> Ómnibus Varadero Subdirección Comercial. |  |
| <b>Misión:</b> Garantizar una transportación turística económica que opere de manera estable y regular, como un valor añadido, que enlace la red hotelera más alejada con la zona histórica donde se encuentran los fundamentales centros de interés cultural y comercial.  |   |  |  |
| <b>Alcance:</b><br>Inicio: El servicio se iniciará desde las 09:00 en la Sangría.<br>Incluye: Un buró de información atendido por una azafata bilingüe. El recorrido de todo el circuito que va desde la Sangría hasta el Hotel Blau Marina con su correspondiente retorno, no quedando fuera ningún lugar de atractivo turístico de la península.<br>Fin: Termina el servicio a las 21:00 con el último recorrido que va desde el Hotel Blau Marina hasta el parqueo.  |   |  |  |
| <b>Ofertas de servicios:</b> El diseño de la transportación local del servicio está soportado en 9 ómnibus panorámicos de dos plantas descapotados con una disponibilidad de 82 asientos (32 en el piso inferior y 50 en el superior). Los cuales se organizan de conjunto con la empresa transportista Transgaviota Varadero   |   |  |  |
| <b>Entradas:</b><br>Recorridos programados por la Agencia.  | <b>Suministradores:</b><br>– Empresa Importadora y Aseguramiento TRANSTUR.<br>– Suchel Proquimia.<br>– Almacenes Universales.<br>– ITH. | <b>Salidas:</b><br>Clientes satisfechos.                                   | <b>Destinatarios/Clientes:</b><br>Clientes relacionados con Agencias de Viajes de Cubatur, Cubanacan y Havanatur, Actividades Náuticas, Hoteles y Empresas de Apoyo del Mintur, hospedados en Varadero y Santa Marta y visitantes al polo turístico Varadero |
| <b>Aspectos Legales:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley 109 del Código de Seguridad Vial, 2016.</li> <li>- Decreto Ley No. 331 de las Zonas con Regulaciones Especiales del 2015.</li> <li>- Resolución No. 43 del 2019. Planes de manejo de las Áreas Protegidas.</li> <li>- Resolución No. 60 del 2019. Procedimiento para otorgar el certificado de las bonificaciones arancelarias a las Tecnologías para el control y tratamiento residuales y emisiones.</li> <li>- Política para el reordenamiento de la actividad de transportación de pasajeros en el polo turístico de Varadero, noviembre del 2012</li> <li>- Decreto 261 Contravenciones Personales de las Regulaciones de las Ramas del Transporte Terrestre.</li> <li>- Resolución No. 174 del 2018 Sobre la Licencia de Operación de Transporte.</li> <li>- Estándares de calidad establecidos por Ómnibus Varadero.</li> </ul> |   |  |  |
| <b>Otras informaciones importantes para el proceso:</b>   |   |  |  |
| <b>Riesgos:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Agua y alimentos.</li> <li>- Protección solar.</li> <li>- Riesgos climáticos.</li> <li>- Enfermedades transmitidas por insectos.</li> <li>- Accidentes de tránsito.</li> </ul>  |   |  |  |
| <b>Competencias necesarias:</b> Se evaluará constantemente el servicio en aras de velar por los estándares de calidad establecidos, tanto en el exterior como en el interior del ómnibus.<br><i>La tripulación del Bus está compuesta por:</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Un chofer- Conductor profesional.</i></li> <li>➤ <i>Una Azafata – Comunicadora que domine varios idiomas, o como mínimo el español y el inglés.</i></li> </ul>  |   |  |  |
| <b>Capacidad distintiva:</b> La concepción cromática de base para la personalización del Varadero Beach Tour está sustentada en colores brillantes, que evoquen cubanía, entorno tropical, alegría y que de alguna manera reflejen los colores institucionales de Transtur. Los demás elementos están constituidos por alegorías marinas, típicas de la península, y el esbozo con trazos suaves y fresca concepción plástica de sitios emblemáticos de Varadero como son Campo de Golf, Mesón del Quijote, Delfinario, Hotel Internacional y otros.  |   |  |  |
| <b>Descripción del proceso con el mayor grado de detalle posible:</b><br>El diseño de la transportación local del servicio Varadero Beach Tour está soportado en 9 ómnibus panorámicos de dos plantas descapotados con una disponibilidad de 82 asientos (32 en el piso inferior  |   |  |  |

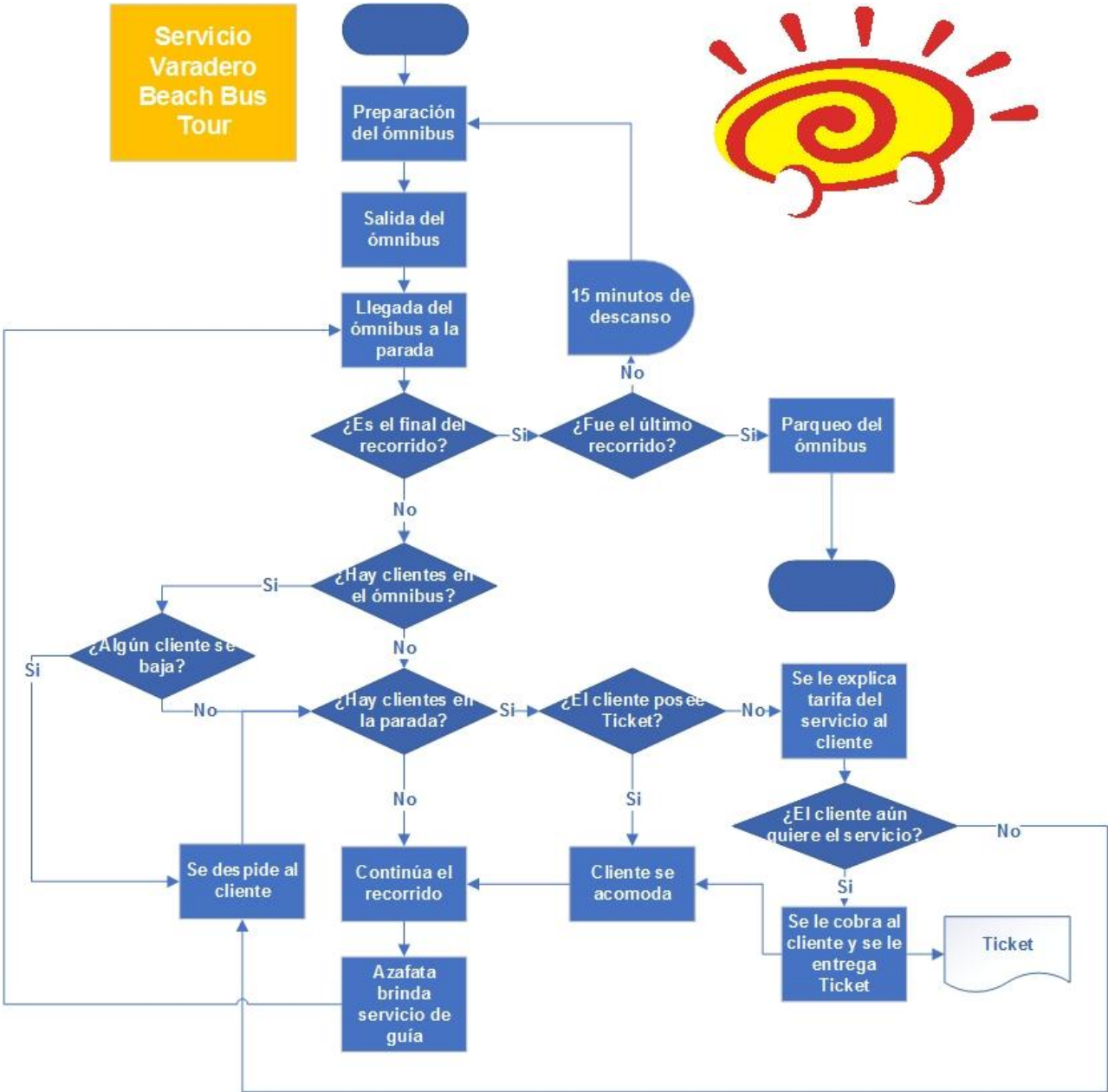
y 50 en el superior). El servicio se prestará diariamente desde las 09:00 hasta las 21:00 horas, a través de la Avenida principal de Varadero y la Autopista para la conexión con la red hotelera más alejada del polo (zona Marina Gaviota) a una velocidad crucero moderada (40 km./hora), a fin de evitar cualquier tipo de accidente vial. Se contará a bordo con un buró de información atendido por una azafata bilingüe. El recorrido de todo el circuito de 47,81 km. de longitud, que va desde la Sangría hasta el Hotel Blau Marina con su correspondiente retorno, con una duración de 110 minutos (1 hora con 55 minutos), no quedando fuera ningún lugar de atractivo turístico de la península. El ticket posee un valor de 5 CUC, válido para todo el día.

El servicio se iniciará con la preparación del ómnibus para su salida a las 09:00 horas con 8 ómnibus en diferentes puntos del circuito de forma tal que se garantice cada 15 minutos el paso de los ómnibus por cada parada. La posición inicial del servicio está situada en la Sangría. Cuando llega el bus a la parada, el cliente se monta es recibido por la azafata que lo saluda y pide que le muestre el ticket para que pueda tomar asiento. En caso que no posea el ticket la azafata le cobra el servicio y le entrega el mismo explicándole que debe conservarlo durante todo el día ya que con este puede abordar al bus todas las veces que desee. Durante la travesía la azafata va indicando por el micrófono el lugar donde se encuentran y avizora la próxima parada, en varios idiomas. Al llegar a la parada destino del cliente, este abandona el bus. Si es la parada fin del recorrido la tripulación toma un tiempo de descanso de 25 minutos. En caso de ser el último recorrido, el ómnibus se dirige hacia su parqueo, dándole el fin al servicio.

|  |                      |                        |
|--|----------------------|------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> Milagros Beltrán Carmona | <b>Revisado por:</b> | <b>Modificado por:</b> |
| <b>Fecha:</b> 21-5-2020                        | <b>Fecha:</b>        | <b>Fecha:</b>          |

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 3. Diagrama AS-IS del Varadero Beach Tour



Fuente. Elaboración propia.

## Anexo 4. Ficha de proceso del Nigth Bus Tour

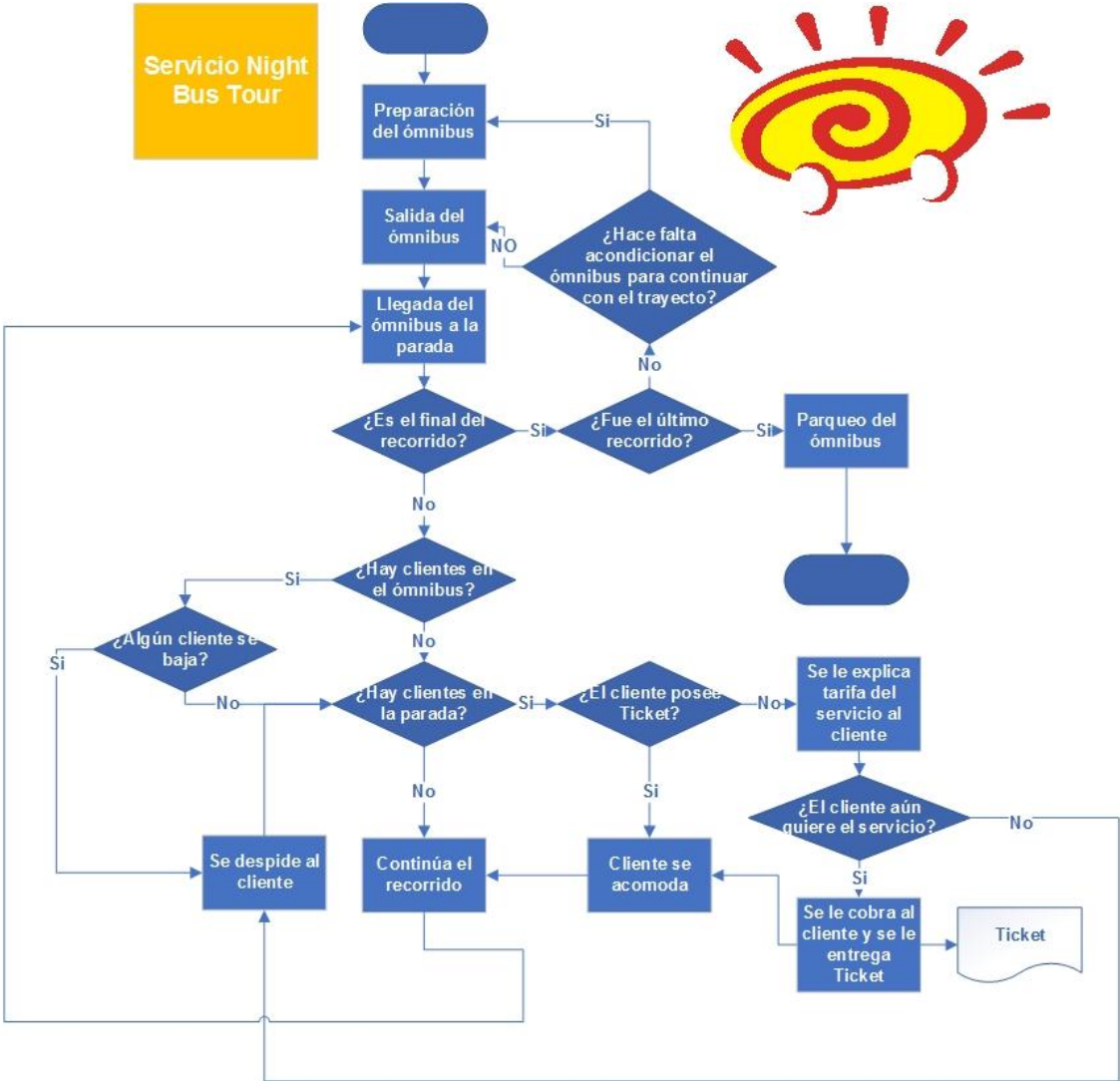
| <b>FICHA DEL PROCESO.</b>   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>Nombre del proceso:</b> Rutas turísticas.  |   | <b>Subproceso:</b> Servicio del Nigth Bus Tour.                            |   |
|   |   | <b>Responsable o propietario:</b> Ómnibus Varadero Subdirección Comercial. |   |
| <b>Misión:</b> Garantizar una transportación turística económica que opere de manera estable y regular, como un valor añadido, que enlace la red hotelera más alejada con la zona histórica donde se encuentran los fundamentales centros de interés cultural y comercial, a partir de las 21:00 hasta las 23:00, para contribuir a la vida nocturna de la península.   |   |  |   |
| <b>Alcance:</b><br>Inicio: El servicio se iniciará desde las 21:00 en la Sangría.<br>Incluye: El recorrido de todo el circuito que va por toda la península, utilizando las paradas del Varadero Beach Tour.<br>Fin: Termina el servicio a las 23:00 con el último recorrido que va desde el Hotel Blau Marina hasta el parqueo.  |   |  |   |
| <b>Ofertas de servicios:</b> El diseño de la transportación del servicio está soportado en 2 ómnibus del porte de 24plzas, climatizados cumpliendo los estándares de calidad del servicio de transportación turística.  |   |  |   |
| <b>Entradas:</b><br>Recorridos programados por la Agencia   | <b>Suministradores:</b><br>– Empresa Importadora y Aseguramiento TRANSTUR.<br>– Suchel Proquimia.<br>– Almacenes Universales.<br>– ITH. | <b>Salidas:</b><br>Clientes satisfechos.                                   | <b>Destinatarios/Clientes:</b><br>Clientes relacionados con Agencias de Viajes de Cubatur, Cubanacan y Havanatur, Actividades Náuticas, Hoteles y Empresas de Apoyo del Mintur, hospedados en Varadero y Santa Marta y visitantes al polo turístico Varadero. |
| <b>Aspectos Legales:</b><br>- Ley 109 del Código de Seguridad Vial, 2016<br>- Decreto Ley No. 331 de las Zonas con Regulaciones Especiales del 2015.<br>- Resolución No. 43 del 2019. Planes de manejo de las Áreas Protegidas.<br>- Resolución No. 60 del 2019. Procedimiento para otorgar el certificado de las bonificaciones arancelarias a las Tecnologías para el control y tratamiento residuales y emisiones.<br>- Política para el reordenamiento de la actividad de transportación de pasajeros en el polo turístico de Varadero, noviembre del 2012<br>- Decreto 261 Contravenciones Personales de las Regulaciones de las Ramas del Transporte Terrestre.<br>- Resolución No. 174 del 2018 Sobre la Licencia de Operación de Transporte.<br>- Estándares de calidad establecidos por Ómnibus Varadero.  |   |  |   |
| <b>Otras informaciones importantes para el proceso:</b><br><b>Riesgos:</b><br>- Agua y alimentos.<br>- Riesgos climáticos.<br>- Enfermedades transmitidas por insectos.<br>- Accidentes de tránsito.<br><b>Competencias necesarias:</b> Se evaluará constantemente el servicio en aras de velar por los estándares de calidad establecidos, tanto en el exterior como en el interior del ómnibus.<br><i>La tripulación del Bus está compuesta por:</i><br><i>Un chofer- Conductor profesional, tiene que dominar el idioma ingles para poder comunicarse con facilidad con los clientes</i><br><b>Capacidad distintiva:</b> os ómnibus que conforman el servicio mantendrán la imagen corporativa de Transtur y se aprovechara los espacios que tiene el ómnibus en las áreas de cristales laterales, frontales para decorarlos con el nombre del servicio NigthBus y con elementos constituidos por alegorías que identifican las noches estrelladas y las discotecas de Varadero. Además de contar con adornos lumínicos (luces led) por toda el área bajo la carrocería del bus que permita proyectar las luces sobre el pavimento y por el frente e interior del bus, lo cual permitirá su fácil identificación por los clientes en las noches. |   |  |   |
| <b>Descripción del proceso con el mayor grado de detalle posible:</b><br>El diseño de la transportación del servicio del Nigth Bus Tour está soportado por 2 ómnibus del porte de 24 plazas, climatizados cumpliendo los estándares de calidad del servicio de transportación turística. Cada ómnibus será conducido por un chofer el cual tiene que dominar el idioma ingles para  |   |  |   |

poder comunicarse con facilidad con los clientes, ya que el mismo la azafata. El servicio se realiza diariamente como una extensión del servicio Varadero Beach Tour a partir de las 21:00, saliendo simultáneamente los ómnibus desde ambos extremos de la península (Hotel Puntarena – Plaza las Morlas respectivamente). El recorrido de todo el circuito es de 54 km de longitud, utilizando las paradas del servicio VBT. Las salidas se realizarán cada 1 hora a partir de las 21:00 lo cual se garantiza que el bus pase cada 1 hora por cada parada, con un precio de 3 CUC. El servicio comienza con la preparación del ómnibus para su salida a las en el hotel Las morlas y Puntarena simultáneamente a las 21:00. Cuando llega el bus a la parada, el cliente se monta es recibido el chofer que lo saluda y pide que le muestre el ticket para que pueda tomar asiento. En caso que no posea el ticket se le cobra el servicio y se le entrega el mismo explicándole que posee su validez para toda la noche. Al llegar a la parada destino del cliente, este abandona el bus. Si es la parada fin del recorrido la tripulación toma un tiempo de descanso de 15 minutos. En caso de ser el último recorrido, el ómnibus se dirige hacia su parqueo, dándole el fin al servicio.

|   |                      |                        |
|---|----------------------|------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> Milagros Beltrán Carmona. | <b>Revisado por:</b> | <b>Modificado por:</b> |
| <b>Fecha:</b> 21-5-2020                         | <b>Fecha:</b>        | <b>Fecha:</b>          |

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 5. Diagrama AS-IS del Nighth Bus Tour



Fuente. Elaboración propia.



## Anexo 6. Ficha de Proceso del Guama Bus Tour

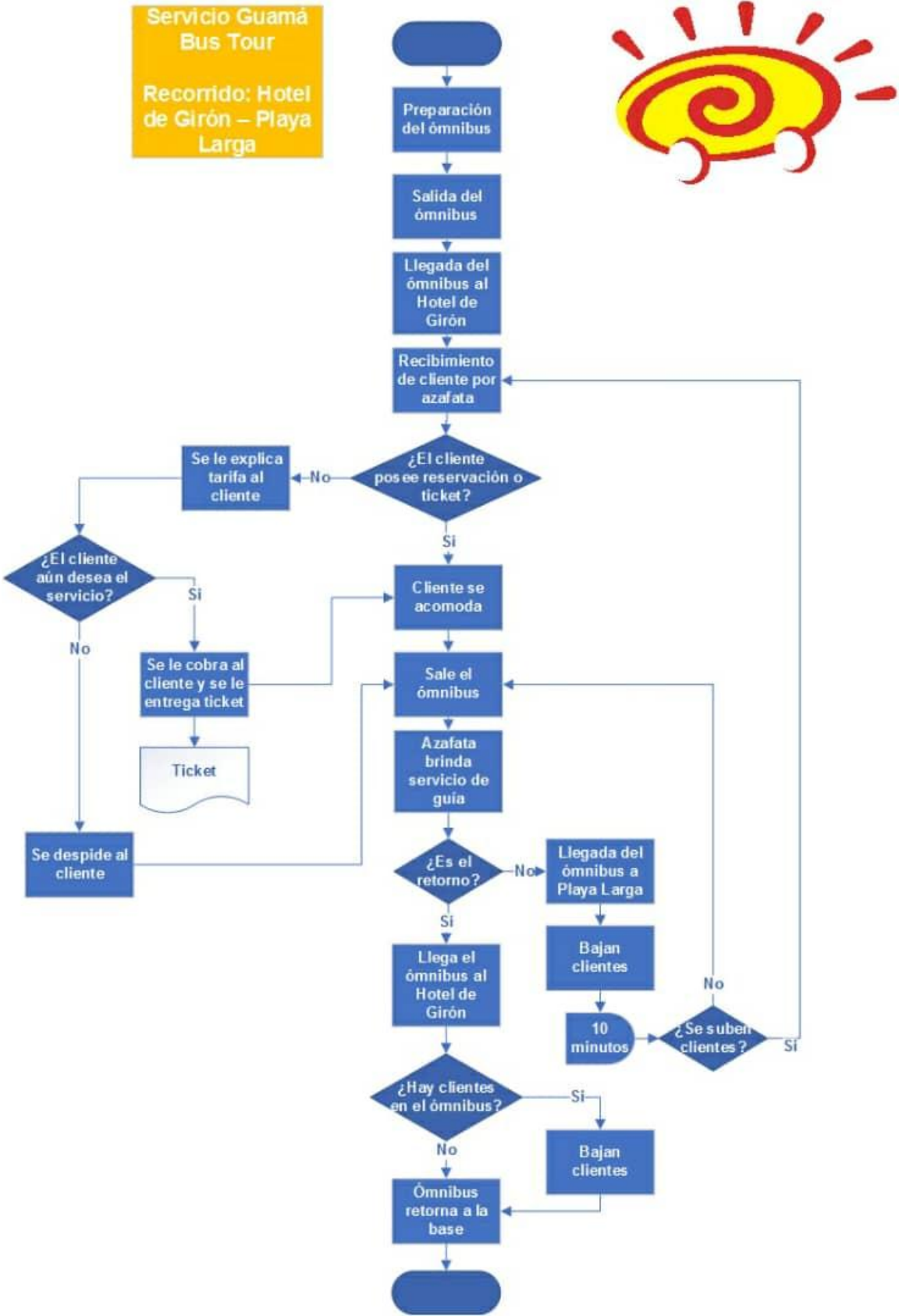
| <b>FICHA DEL PROCESO.</b>  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Nombre del proceso:</b> Rutas turísticas.   |   | <b>Subproceso:</b> Servicio del Guama Bus Tour                             |  |
|  |   | <b>Responsable o propietario:</b> Ómnibus Varadero Subdirección Comercial. |  |
| <b>Misión:</b> Prestar servicios de transportación por ómnibus para interconectar las instalaciones turísticas hoteleras y extra hoteleras de la Ciénaga de Zapata con seguridad, confort y profesionalidad en armonía con el medio ambiente. El mismo se extiende desde Caleta Buena hasta la Boca de Guama.  |   |  |  |
| <b>Alcance:</b><br>Inicio: El servicio inicia en el Hotel de Girón a las 7:40.<br>Incluye: El recorrido va desde Hotel Girón hasta Boca de Guamá.<br>Fin: Termina el servicio a las 18:30 en Girón.  |   |  |  |
| <b>Ofertas de servicios:</b> El diseño de transportación del servicio está soportado en 1 ómnibus de 24 plazas que opera con frecuencia diaria.  |   |  |  |
| <b>Entradas:</b><br>Excursiones programadas por la Agencia de Viaje Ecotur   | <b>Suministradores:</b><br>– Empresa Importadora y Aseguramiento TRANSTUR.<br>– Suchel Proquimia.<br>– Almacenes Universales.<br>– ITH. | <b>Salidas:</b><br>Clientes satisfechos                                    | <b>Destinatarios/Clientes:</b><br>Clientes relacionados con Agencias de Viajes de Cubatur, Cubanacan y Havanatur, Actividades Náuticas, Hoteles y Empresas de Apoyo del Mintur y hospedados en el poblado de Girón |
| <b>Aspectos Legales:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley 109 del Código de Seguridad Vial, 2016</li> <li>- Decreto Ley No. 331 de las Zonas con Regulaciones Especiales del 2015.</li> <li>- Resolución No. 43 del 2019. Planes de manejo de las Áreas Protegidas.</li> <li>- Resolución No. 60 del 2019. Procedimiento para otorgar el certificado de las bonificaciones arancelarias a las Tecnologías para el control y tratamiento residuales y emisiones.</li> <li>- Política para el reordenamiento de la actividad de transportación de pasajeros en el polo turístico de Varadero, noviembre del 2012</li> <li>- Decreto 261 Contravenciones Personales de las Regulaciones de las Ramas del Transporte Terrestre.</li> <li>- Resolución No. 174 del 2018 Sobre la Licencia de Operación de Transporte.</li> <li>- Estándares de calidad establecidos por Ómnibus Varadero.</li> </ul>   |   |  |  |
| <b>Otras informaciones importantes para el proceso:</b>  |   |  |  |
| <b>Riesgos:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Agua y alimentos.</li> <li>- Protección solar.</li> <li>- Riesgos climáticos.</li> <li>- Enfermedades transmitidas por insectos.</li> <li>- Accidentes de tránsito.</li> </ul>   |   |  |  |
| <b>Competencias necesarias:</b> Se evaluará constantemente el servicio en aras de velar por los estándares de calidad establecidos, tanto en el exterior como en el interior del ómnibus.<br><i>La tripulación del Bus está compuesta por: Un chofer- Conductor profesional.</i>   |   |  |  |
| <b>Capacidad distintiva:</b> Color del Ómnibus: El ómnibus mantiene la imagen corporativa y el área de los cristales laterales, así como en el frente y fondo del bus se colocarán rótulos de vinilo laminados donde se diferenciará el bus del resto.<br>Pegatinas: Alegóricas al territorio de color verde (Imagen de cocodrilos- jicoteas-casa de campana).<br>Logo: Transtur y Marca del Servicio (en verde) Guama Bus Tour.   |   |  |  |
| <b>Descripción del proceso con el mayor grado de detalle posible:</b><br>El diseño de transportación del servicio Guama Bus Tour está soportado en 1 ómnibus de 24 plazas que opera con frecuencia diaria, climatizados cumpliendo los estándares de calidad del servicio de transportación turística. Cada ómnibus será conducido por un chofer el cual tiene que dominar el idioma inglés para poder comunicarse con facilidad con los clientes. El tiempo total de 1 recorrido es de 3:30 horas, con 14 paradas, con horario de 07:40 hasta las 18:30.<br>El servicio inicia en el Hotel de Girón a las 7:40 con destino a Playa Larga permitiéndole a los clientes hospedados en el poblado de Girón poder acceder a las excursiones programadas por la Agencia de Viaje Ecotur hacia la Salina con horario 08:30 , posteriormente a las 08:40 continua el recorrido desde Playa Larga hacia Caleta Buena permitiéndole a los clientes hospedados en Playa Larga acceder a los servicios que brindan las instalaciones extrahoteleras que se encuentran en dirección a Girón las |   |  |  |

cuales inician sus actividades a partir de las 09:00 , al llegar a Caleta Buena realiza 2 recorridos hasta el criadero de cocodrilos (Boca de Guama) con retorno al punto de origen , concluyendo con un último recorrido desde Caleta Buena hasta Playa Larga y posteriormente hacia Girón concluyendo así el servicio a las 18:30. Cuando llega el bus a la parada, el cliente se monta es recibido el chofer que lo saluda y pide que le muestre el ticket para que pueda tomar asiento. En caso que no posea el ticket se le cobra el servicio y se le entrega el mismo explicándole que posee su validez para toda la noche. Al llegar a la parada destino del cliente, este abandona el bus. Si es la parada fin del recorrido la tripulación toma un tiempo de descanso de 15 minutos. En caso de ser el último recorrido, el ómnibus se dirige hacia su parqueo, dándole el fin al servicio.

|   |                      |                        |
|---|----------------------|------------------------|
| <b>Elaborado por:</b> Milagros Beltrán Carmona. | <b>Revisado por:</b> | <b>Modificado por:</b> |
| <b>Fecha:</b> 21-5-2020                         | <b>Fecha:</b>        | <b>Fecha:</b>          |

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 7. Diagrama AS-IS del Guama Bus Tour



Fuente. Elaboración propia.

Anexo 8. Ingresos reportados

Guama Bus Tour

|          | E   | F   | M   | A   | M   | J   | J   | A   | S   | O   | N   | D   | TOT<br>AL |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| 20<br>17 | 466 | 465 | 463 | 460 | 461 | 462 | 465 | 464 | 461 | 462 | 464 | 466 | 5559      |
| 20<br>18 | 558 | 557 | 556 | 555 | 555 | 554 | 557 | 557 | 555 | 555 | 556 | 557 | 6672      |
| 20<br>19 | 553 | 552 | 550 | 550 | 548 | 549 | 554 | 555 | 550 | 549 | 551 | 554 | 6615      |
| 20<br>20 | 703 | 702 | 698 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           |

Varadero Beach Tour


|          | E         | F         | M         | A         | M         | J         | J         | A         | S         | O         | N         | D         | TOT<br>AL  |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 20<br>17 | 711<br>05 | 709<br>93 | 692<br>00 | 679<br>20 | 691<br>03 | 690<br>10 | 705<br>92 | 710<br>10 | 691<br>20 | 679<br>63 | 679<br>91 | 709<br>52 | 8349<br>59 |
| 20<br>18 | 221<br>01 | 221<br>05 | 205<br>10 | 209<br>95 | 199<br>95 | 211<br>03 | 212<br>50 | 220<br>00 | 209<br>45 | 193<br>02 | 204<br>82 | 220<br>17 | 2528<br>05 |
| 20<br>19 | 816<br>00 | 815<br>30 | 810<br>10 | 802<br>40 | 795<br>06 | 796<br>10 | 807<br>00 | 809<br>40 | 799<br>45 | 806<br>84 | 811<br>20 | 815<br>00 | 9683<br>85 |
| 20<br>20 | 735<br>90 | 730<br>01 | 685<br>23 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |

Night Bus tour

|          | E   | F   | M   | A   | M   | J   | J   | A   | S   | O   | N   | D   | TOT<br>AL |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| 20<br>19 | 598 | 597 | 596 | 595 | 595 | 594 | 597 | 597 | 595 | 596 | 596 | 599 | 7155      |
| 20<br>20 | 882 | 880 | 869 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           |

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 9. Encuesta para medir la satisfacción del cliente utilizado por la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero.





**PROGRAMA DE CONTROL DE LA CALIDAD/QUALITY CONTROL PROGRAM**


Fecha/Date: \_\_\_\_\_ You are: Female: \_\_\_ Male: \_\_\_ País/Country: \_\_\_\_\_


TRANSTUR S.A., transportista oficial del Ministerio del Turismo de Cuba se propone mejorar la calidad del servicio que presta solicitamos marque usted con una cruz(x) su opinión. Perdone las molestias que le podamos causar. Gracias.


TRANSTUR S.A., leading transportation group of Tourism Ministry in Cuba, has a unique goal, which is improving our service. For that purpose, your opinion is very helpfull. Tick according to your views. We apologize for the inconveniences. Thank you.

 EXCELENTE  
EXCELLENT

 MUY BUENO  
VERY GOOD

 BUENO  
GOOD






 REGULAR  
FAIR

 MALO  
BAD






¿Ha viajado con otras Empresas transportistas? SI / YES  NO / NO

Have you traveled with any other transportation Company?

---

I. Confort de nuestros vehículos     






The comfort of our vehicles

II. Trato de nuestro personal     






Our employees treatment

Tipo de servicio/Type of service Where?






---

III. Rapidez del servicio     






The promptness of our service

IV. Limpieza de los vehículos     

The cleanliness of our vehicles

V. Puntualidad     

Punctuality

VI. Relación Calidad-Precio     

Prize-Quality Relationship

Servicios utilizados/Used Service

Bus: \_\_\_\_\_ Car Rental: \_\_\_\_\_

¿Utilizaría nuestros servicios nuevamente? SI / YES  NO / NO

Would you used our service again?

Sugerencias, por favor/Suggestions, please

---



---



---

Fuente: departamento de calidad de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero.