



*Universidad de Matanzas*  
*Sede "Camilo Cienfuegos"*  
*Facultad de Ciencias Empresariales*  
*Departamento de Ingeniería Industrial*



*Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial*

**Título:** *"Análisis de la Cartera de Productos de la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero."*



**Autora:**

*Anay Anilys Jiménez Ruiz*

**Tutores:**

*MSc. Belkis Ortega Ramírez*  
*MSc. Ulises Tirado Palenzuela*

*Matanzas, 2019*

*“...La única manera de hacer un trabajo genial es amar lo que haces...”*

Steve Jobs

## *Dedicatoria*

*Este trabajo se lo dedico a todas esas personas que de una forma u otra han estado presente y me han apoyado a lo largo de mi vida, en especial a:*

- ✓ *A mi querida madre y a mi padre por dedicarme todo su tiempo y amor, por enseñarme a ser cada día una mejor persona y darme la confianza para salir adelante.*
- ✓ *A toda mi familia por ser una parte imprescindible de mi vida y siempre estar presente cuando la he necesitado.*
- ✓ *A todos mis amigos por soportarme día tras día y brindarme su apoyo incondicional.*

## Agradecimientos

*Le agradezco a todas aquellas personas que gracias a su apoyo y dedicación hoy he logrado terminar mi carrera universitaria, en especial:*

- ✓ *A mis padres por ser mis motores impulsores cada día, por brindarme su apoyo en los momentos más difíciles, por darme una buena educación e inculcarme valores para ser una persona de bien.*
- ✓ *A mi querido hermano que desde la distancia me da sus consejos para que sea mejor ser humano e insiste en que me esfuerce para ser una excelente profesional; gracias por regalarme a los sobris más preciosos del mundo, que siempre me sacan una sonrisa.*
- ✓ *A toda mi familia por brindarme su amor y siempre apoyarme en todo momento, en especial: Ramón, Irene, Cary, López, Mary, Ulises y sus bebos, Maitte y su nena, Jose y su niño, mi cuñada Darcy, mi abuela Norma y el resto de mis primos y tíos.*
- ✓ *Gracias a la Revolución por darme la oportunidad de tener una educación gratuita y poder ser un profesional.*
- ✓ *A todos los profesores que jugaron un papel importante a lo largo de mi vida estudiantil.*
- ✓ *A mi tutora MSc. Belkis Ortega Ramírez, por abrirme las puertas de Cubatur y acogerme como de la familia, sin importar las horas de dedicación o los problemas que aparecieran en el camino, por su entrega y por los conocimientos que me aportó para engrandecerme como Ingeniera Industrial y a mi tutor MSc. Ulises Tirado Palenzuela, por darme la oportunidad de formar parte del equipo de Cubatur y por brindarme todo su apoyo y dedicación, así como transmitirme toda su experiencia y conocimiento relacionado con el tema desarrollado en este trabajo.*
- ✓ *A todos los trabajadores de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, por acogerme como un personal más de su colectivo y brindarme su apoyo para el logro de esta investigación.*

- ✓ *Al Team #mi\_gente, que si no lo pongo así no se sienten identificados: Claudia, por siempre estar ahí cuando más te necesité, por ser mi consejera y mi compinche de salidas; Giselle, la mama de grupo, por tus útiles consejos y por hacernos reír con tus ocurrencias; Anthuan, por siempre venir con la novedad tecnológica, por tus locuras y ese chuchito a diario que hacía que los ratos libres fueran más entretenidos; Purry, por tus críticas constructivas, los repasos de letras antes de los exámenes, por tu mentalidad taaan positiva; Ulises, por ser el mejor compañero de aula que he tenido, por tus repasos en las noches antes de los exámenes y a la hora de hacer trabajos prácticos gracias a ti teníamos los mejores PowerPoint de todo Industrial, te merecías el premio al Más Integral; Javi, por elegir lo mejor de lo mejor, ya que según él, fue quien armó el píkete y al Gordo, ese que llegó de último, pero encajó a la perfección, por las buenas charlas sobre cualquier temática que apareciera en el momento.*
- ✓ *A mi amiga Aylín, que conocí de casualidad y me parecía conocerla de toda la vida, por regalarme gran parte de su tiempo y por siempre escucharme hacer el mismo cuento una y otra vez.*
- ✓ *A mis viejos amigos de todos los tiempos: Lianne, Eliany, Ivis, Tere, Ale y David, por estar presentes a pesar de los años y sin importar la distancia.*
- ✓ *Al todas esas amistades que conocí en esta etapa de la vida “La Universidad”, por su solidaridad y compañerismo, por las jornadas de estudio en la biblioteca, por los buenos momentos que compartimos en fiestas, por los ratos de alegría y dolor, que hicieron que esta etapa de la vida fuera estupenda e inolvidable.*
- ✓ *En fin, a todas esas personas que no mencioné, pero de cierto modo, también, han estado presente a lo largo de mi vida y contribuyeron a que hoy llegara al punto máximo de la carrera de Ingeniería Industrial.*

*¡¡¡Muchas Gracias!!!*

## *Declaración de autoridad*

Yo, Anay Anilys Jiménez Ruiz declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniería Industrial, en virtud de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos” y a la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero para que hagan uso del mismo con el propósito que estimen pertinente.

---

*Anay Anilys Jiménez Ruiz*

---

*MSc. Belkis Ortega Ramírez*

---

*MSc. Ulises Tirado Palenzuela*

## *Nota de aceptación*

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
*Presidente del Tribunal*

\_\_\_\_\_  
*Miembro del Tribunal*

\_\_\_\_\_  
*Miembro del Tribunal*

*Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2019.*

## *Resumen*

La presente investigación se realiza en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, entidad perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), que se encarga de actuar como intermediario entre los prestatarios de servicios turísticos y los clientes, organizar viajes de turistas a los distintos destinos de Cuba y brindarles variados servicios a estos viajeros. El objetivo general de este estudio es analizar el comportamiento de los productos propios que integran la línea de Opcionales de la Sucursal Cubatur Varadero, como vía para la definición de acciones y su mejoramiento. Con el propósito de darle cumplimiento a este objetivo se realizó una amplia búsqueda bibliográfica y se aplicó un procedimiento basado en un conjunto de métodos, técnicas y herramientas entre las que se destacan: observación, realización de la matriz BCG, análisis de tendencia y la técnica de Pareto. Para el procesamiento y análisis de datos se emplearon diversos softwares como: Microsoft Excel, IBM SPSS Statistics 22, Microsoft Visio y el gestor bibliográfico EndNote con la norma ISO-690 2010. Entre los principales resultados obtenidos al concluir la investigación se encuentran: amplia caracterización de la entidad objeto de estudio, con un análisis de la competencia en la línea de productos Opcionales entre las agencias que se desempeñan como receptoras en el destino Varadero, la clasificación y tendencia de los productos propios de esta línea en el año 2018 y la segmentación del mercado en función a la forma en que viajan los clientes a las excursiones, siendo las parejas el mayor segmento de mercado.

## *Summary*

The present investigation is carried out in the Travel Agency Cubatur Varadero Branch, entity belonging to the Ministry of Tourism (MINTUR), which is responsible for acting as an intermediary between the tourism service providers and customers, organizing tourist trips to the different destinations of Cuba and provide various services to these travelers. The general objective of this study is to analyze the behavior of the own products that make up the Optional Line of the Cubatur Varadero Branch, as a way to define actions and their improvement. With the purpose of fulfilling this objective, a broad bibliographic search was carried out and a procedure was applied based on a set of methods, techniques and tools, among which stand out: observation, performance of the BCG matrix, trend analysis and the technique of Pareto. For the processing and analysis of data, several software were used: Microsoft Excel, IBM SPSS Statistics 22, Microsoft Visio and the EndNote bibliographic manager with the ISO-690 2010 standard. Among the main results obtained at the conclusion of the investigation are: extensive characterization of the entity under study, with an analysis of the competition in the line of optional products between the agencies that act as receptive in the destination Varadero, the classification and trend of the products of this line in 2018 and the segmentation of the market according to the way in which customers travel to the excursions, with couples being the largest market segment.

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: Marco teórico conceptual.....	7
1.1- Definiciones y aspectos relevantes de las agencias de viajes .....	7
1.1.1- Clasificación de las agencias de viajes .....	7
1.1.2- Funciones de las agencias de viajes .....	9
1.2- Productos turísticos .....	10
1.2.1- Estructura del producto turístico .....	11
1.3- Productos y servicios de las agencias de viajes .....	12
1.3.1- Destinos turísticos de sol y playa .....	15
1.4- Demanda turística.....	16
1.4.1- Estacionalidad de la demanda .....	17
1.5- Segmentos del mercado .....	18
Capítulo II: Procedimiento para el análisis de la línea productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero .....	21
2.1- Procedimiento para el análisis de la Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero .....	21
2.1.1- Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	21
2.1.2- Análisis del entorno empresarial .....	23
2.1.3- Análisis de la estructura de las ventas en la línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, según sus modalidades.....	25
2.1.4- Análisis de la estacionalidad de la demanda de la línea de Opcionales en el año 2018.....	26
2.1.5- Clasificación y tendencia de los productos propios en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero en el período 2016-2018.....	27
2.1.6- Definición de los productos propios de mayor impacto en los ingresos de Opcionales en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, en el año 2018.....	28
2.1.7- Segmentación del mercado por productos propios, atendiendo al estilo de vida de los clientes.....	28
2.1.8- Propuestas de acciones estratégicas a desarrollar .....	29
2.2- Herramientas empleadas para el para el análisis de la Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero.....	29

---

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el análisis de la línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero .....	33
3.1- Caracterización de la entidad objeto de estudio .....	33
3.2- Análisis del entorno empresarial .....	38
3.2.1- Principales mercados emisores de pasajeros a la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero en el período 2016-2018.....	38
3.2.2- Análisis de la competencia en la línea de productos Opcionales .....	40
3.3- Análisis de la estructura de las ventas en la línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, según sus modalidades.....	42
3.4- Análisis de la estacionalidad de la demanda en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, en el año 2018 .....	44
3.5- Clasificación y tendencia de los productos propios en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero en el período 2016-2018 .....	46
3.6- Definición de los productos propios de mayor impacto en los ingresos de Opcionales en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, en el año 2018 .....	50
3.7- Segmentación del mercado por productos propios, atendiendo al estilo de vida de los clientes .....	51
3.8- Propuesta de acciones estratégicas a desarrollar .....	53
Conclusiones .....	57
Recomendaciones .....	58
Referencias bibliográficas .....	59

Anexos

## **Introducción**

El turismo, según Organización Mundial del Turismo, (OMT) (1998), comprende todas las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de un tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros; es una actividad que, en el orden sociológico, contribuye a que los individuos y pueblos establezcan valiosos puntos de contacto directo; una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas tales como la agricultura, la construcción y la fabricación; así como la inclusión de los sectores públicos y privados con el fin de proporcionar los bienes y servicios utilizados por los turistas. No tiene límites determinados con claridad ni un producto tangible, sino que es la producción de servicios que varía en dependencia de los destinos o tipos de productos turísticos países. (Instituto Educativo Metropolitano; 2008)

La OMT estima que las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo (visitantes que pernoctan), aumentaron un 6% hasta 1,400 millones en 2018, claramente por encima del crecimiento del 3,7% de la economía mundial. En términos relativos, Oriente Medio creció un 10%, África un 7%, Asia y el Pacífico y Europa, ambos un 6%. Las llegadas a las Américas estuvieron por debajo del promedio mundial, con un aumento de solo un 3%. En el caso particular de la región del Caribe no se obtuvo incremento en el arribo de turistas internacionales, en lo cual incidió el impacto de los huracanes Irma y María en septiembre de 2017.

Según lo expresado por Pololikashvili (2019), secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el crecimiento del turismo en los últimos años, confirma que el sector es hoy uno de los motores más poderosos de crecimiento y desarrollo económico a nivel global. Por lo tanto, es necesario tener la responsabilidad de gestionarlo de manera sostenible para traducir esta expansión en beneficios reales para todos los países, y en particular, para todas las comunidades locales, al crear oportunidades de empleo y emprendimiento, sin dejar a nadie atrás.

La actividad turística se ha convertido en el principal sector de la economía de muchos países. En estas circunstancias, se hace necesario que las instituciones que tienen encomendado el fomento del turismo, se preparen a fin de hacerle frente a los cambios que trae consigo el desarrollo de esta actividad. Cuba no está exenta a esta situación, y es por ello que, en los últimos años, se le presta mayor interés al sector turístico, pues cada año son mayores los beneficios que reporta, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales

de la base económica de este país.

La Mayor de Las Antillas es uno de los destinos turísticos de más dinámico crecimiento en la región del Caribe, cuenta con una amplia gama de atractivos que se mezclan para brindar una oferta única a los miles de visitantes que apuestan por la Isla. Además, posee una naturaleza exuberante, tradiciones centenarias, miles de kilómetros de costas y playas excelentes y estas últimas combinadas con un clima tropical, aguas transparentes y cálidas.

En la década del 90 del siglo pasado, se inició un desarrollo intensivo del turismo internacional en Cuba, es aquí cuando comienza una década de grandes esfuerzos para impulsar esta industria; al poseer el país enormes potencialidades, dadas por su belleza, condiciones climáticas, el gran desarrollo cultural de las tradiciones, fuerte identidad nacional, nivel de instrucción, cultura de su población, alta seguridad y protección al turismo y a las inversiones con el capital extranjero, establecidas por las legislaciones cubanas. El estado cubano comienza a dirigir todos sus esfuerzos en lograr un crecimiento en este sector, y para ello destina al turismo innumerables recursos a fin de lograr la aceptación de quienes visitan la Isla, pues esta actividad económica, no escapa a la vulnerabilidad de los factores políticos- económicos, ecológicos-climatológicos y demográficos-socioculturales.

Un elemento propio de la actividad turística son las agencias de viajes, ya que estas constituyen los representantes activos de los hoteles, líneas aéreas, medios de transporte como los trenes, barcos y otros servicios turísticos; debido a que concentran un gran porcentaje de ventas anualmente.

Las agencias de viajes durante un largo tiempo se han considerado entidades de apoyo, sin tener en cuenta, que las mismas han desarrollado sus propias funciones y generan otras nuevas. Constituyen un factor importante dentro del marketing del turismo a un nivel local, nacional, regional y también internacional, ya que son las causantes de un elevado volumen de ventas dentro del sector del turismo, debido a su papel en la promoción profesional de los recursos turísticos más interesantes del mundo. Por lo tanto, las agencias de viajes ocupan un lugar estratégico en lo que es el desarrollo y la explotación de forma racional de la industria turística.

De acuerdo con la información difundida en conferencia de prensa por el Ministerio del Turismo (MINTUR), el país ha experimentado durante los cuatro primeros meses del año 2018 un importante descenso en el flujo de visitantes debido, fundamentalmente, al paso de fenómenos naturales y a las políticas ejecutadas por la administración estadounidense que afectan de manera directa el desarrollo nacional. La recuperación comenzó a partir del

período estival, temporada que de manera histórica se caracteriza por la llegada masiva de turistas de todo el mundo. Por lo cual, al cierre de diciembre del 2018, a Cuba arribó un total de más de 4 millones 750 mil personas, cifra que representa un aumento de 1,3 % con respecto al año 2017. Sin embargo, la ambiciosa meta de superar por primera vez los 5 millones se mantiene como la principal prioridad para el 2019.

Anualmente llegan a los diferentes destinos turísticos del país nuevos viajeros, algunos repitentes, satisfechos con el servicio que reciben y con una imagen positiva de los cubanos, lo que hace de Cuba un importante competidor en Las Antillas. Entre los principales destinos turísticos de Cuba se encuentran: Varadero, Matanzas, Península de Zapata, La Habana, Jardines del Rey, Trinidad, Pinar del Río, Santa Lucía, Cayo Largo, Cienfuegos, Holguín, Sancti Spíritus, Camagüey, Santiago de Cuba, Guantánamo, Isla de la Juventud, Las Tunas, Ciego de Ávila, Villa Clara y Granma; cada uno con sus características identitarias.

En Cuba, como en los restantes destinos turísticos del Caribe, existe un predominio del producto de sol y playa; este ha sufrido un proceso de comoditización a nivel regional, convirtiéndose en genérico y no de marca. Las playas son iguales, con idénticos cocoteros, arenas blancas y mar azul; así como, muchas de estas islas han dado todas las facilidades para que se invierta en ellas; al ceder en las regulaciones para un desarrollo sustentable y aceptar todas las condiciones impuestas por los grandes turoperadores (TTOO), integrados verticalmente; han llegado a disponer de un exceso de capacidad hotelera y como consecuencia de ello se ha desatado la guerra de precios y se ha deteriorado la calidad y los beneficios económicos que puede dar el turismo.

La modalidad turística de sol y playa ha sido y aún hoy, continúa siendo, el segmento de mercado que aporta mayores flujos de turistas a escala internacional. Al turismo de sol y playa también se le califica como turismo convencional, debido al desarrollo de la sociedad industrial y el urbanismo, caracterizado por un movimiento a gran escala de viajeros, la centralización de la oferta en franjas costeras y la concentración de la demanda en manos de TTOO.

En la actualidad, a pesar del desarrollo de las nuevas tecnologías, juegan un papel sumamente importante en las agencias de viajes, los TTOO. La comercialización del producto de sol y playa, asociado al turismo de vacaciones, es promovido principalmente por dichos TTOO y grandes agencias de viajes, que lo ofertan a través de sus paquetes turísticos. En variadas ocasiones, los paquetes que ofertan esta modalidad, combinan la

estancia en la playa con algunos días de estadía en ciudades, o se ofertan circuitos que recorren varias playas y localidades del destino visitado.

El destino turístico de sol y playa más importante de Cuba es Varadero. Su principal patrimonio natural se puede apreciar en el paradisíaco litoral costero, donde se conjuga con una franja finísima de arena blanca, con espectaculares aguas turquesas del Caribe y un clima cálido. Debido a estas exóticas características, cada año miles de vacacionistas llegan a este recinto. A pesar de ello, Varadero no solo se ha consolidado como un destino de sol y playa, sino que existen numerosas actividades que la gran mayoría de los clientes desean siempre realizar, como el encuentro con la naturaleza, la cultura y la rica historia de la mayor de Las Antillas.

Las agencias de viajes garantizan, en gran medida, el servicio extrahotelero de sus clientes; dentro de este se incluye: la transportación, alimentación, entretenimiento, seguros, excursiones y otros servicios; esto unido a los aeropuertos y hoteles, que aseguran la entrada y salida de turistas al país y el alojamiento; constituyen los elementos sustanciales del canal de distribución para el destino turístico Varadero.

En los últimos años, las agencias de viajes, se han visto obligadas a evolucionar a la par que los viajeros, que se vuelven cada día más exigentes e informados, es por ello que representan un medio de consulta necesario cuando se trata de viajar; ya sea por internet, teléfono, redes sociales o físicamente. Las agencias de viajes radicadas en el destino Varadero, no se encuentran ajenas a los cambios que ocurren en el mercado; estas trabajan en el desarrollo de sus propios productos, los cuales son fácilmente imitables y poco diferenciados.

Las agencias de viajes receptoras tienen como su mayor reto el incremento del volumen de pasajeros movidos y al mismo tiempo que ofertan productos que satisfacen las expectativas de los diferentes segmentos de mercado, por lo que se hace evidente la necesidad de disponer de una estrategia sustentada en el conocimiento de los clientes, las características de cada producto ofertado, así como de su evolución. Estas entidades receptoras poseen características propias que las diferencian de los restantes actores que intervienen en un destino turístico; es importante señalar, que dentro de estas particularidades que poseen, la necesidad de satisfacer a los diferentes segmentos de mercado que atienden, motiva como prioridad, disponer de información relevante que permita realizar una eficaz gestión de su cartera de productos.

El presente estudio se desarrolla en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, una agencia de viajes receptiva, perteneciente al MINTUR, que se encarga de asesorar a los turistas que arriban al destino Varadero, en función de lograr que sus clientes tengan unas vacaciones con la mejor calidad. Para ello pone a disposición de los visitantes una variada Cartera de Productos, con propuestas de excursiones y actividades opcionales, lo cual le permite al viajero conocer distintas ciudades, centros turísticos, históricos, cultivos, deportivos, instituciones científicas, museos y lugares de interés social del territorio nacional.

Luego de lo expuesto anteriormente y como continuidad de estudios precedentes realizados en la entidad, se define como problema científico: valorar el comportamiento de la línea de productos de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero; para ello, se tendrá en cuenta: el índice de popularidad, el margen bruto de contribución unitario, la tendencia de la demanda y los segmentos de mercados según el estilo de vida que viajan los clientes a las excursiones. La definición y puesta en práctica de acciones de marketing centradas en el producto, le permiten a la entidad alcanzar los niveles de satisfacción propuestos y consolidar su posición entre las restantes agencias de viajes receptoras del territorio, atendiendo a los ingresos generados y al número de pasajeros movidos.

Con el propósito de darle solución a este problema científico, se plantean como objetivo general: analizar el comportamiento de los productos propios que integran la línea de Opcionales de la Agencias de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, como vía para la definición de acciones y para su mejoramiento.

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

- Caracterizar la entidad objeto de estudio.
- Caracterizar los productos de acuerdo a la modalidad a la que pertenecen, el índice de popularidad, el margen bruto de contribución unitario y la tendencia en el comportamiento de la demanda.
- Identificar las características del mercado, atendiendo a la forma en que viajan los clientes.

En función de darle cumplimiento a los objetivos específicos para la presente investigación de tipo descriptiva y cuantitativa, se emplearon métodos teóricos (análisis - síntesis, inducción - deducción e histórico - lógico) y métodos empíricos (observación, matriz BCG, análisis de tendencia y técnica de Pareto). Todos los resultados obtenidos fueron expuestos

en gráficos (circulares, de líneas o de barras) y tablas. Además, se utilizaron diversos softwares para el análisis y procesamiento de los datos como el Microsoft Excel y el IBM SPSS Statistics 22; también fue de gran utilidad el Microsoft Visio y el gestor bibliográfico EndNote con la norma ISO-690 2010.

A continuación, se muestra la estructura de la investigación, para darle solución al problema científico:

Introducción, en la cual se plantea la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver.

Capítulo I, donde se recoge el marco teórico conceptual. Además, se exponen los distintos criterios de autores sobre aspectos como: agencias de viajes, productos turísticos, productos y servicios de las agencias de viajes, destinos turísticos de sol y playa, demanda turística, estacionalidad turística y segmentos de mercado.

Capítulo II, en el que se elabora el procedimiento para darle solución al problema científico y responder el objetivo principal de la investigación, a partir de procedimientos previamente realizados en investigaciones anteriores (Valls Figueroa (2006), Delamo Vilda (2007), Bartumeu Álvarez (2009) y Castro Hernández (2016)). También se exponen las técnicas y herramientas a emplear en la investigación.

Capítulo III, es en el cual se presentan los resultados del procedimiento elaborado en el capítulo precedente.

Las conclusiones son realizadas con el propósito de comprender mejor los resultados obtenidos, cumpliendo con los objetivos específicos para darle solución al problema científico. Con el propósito de obtener mejoras en la entidad se elaboran las recomendaciones.

La literatura empleada para el desarrollo de la investigación se expone en las referencias bibliográficas y los anexos son realizados como apoyo a distintos aspectos tratados a lo largo de la investigación.

## Capítulo I: Marco teórico conceptual

Realizar un viaje conlleva a la toma de una serie de decisiones que buscan garantizar el pleno disfrute de la estancia en el destino, sin importar la duración de ésta, así como el trayecto para llegar al lugar deseado. Es por ello que en los últimos años las agencias de viajes se han convertido en el eslabón más importante de la cadena comercial del sector turístico. El presente capítulo tiene como objetivo fundamental exponer y valorar los principales aspectos teóricos que sustentan el desarrollo de la investigación.

### 1.1- Definiciones y aspectos relevantes de las agencias de viajes

Son disímiles los autores que a lo largo de la historia han aportado su criterio acerca de las agencias de viajes; para comprender mejor este término, se citan en el Anexo # 1 algunos de estos. A partir de lo expuesto por los autores referenciados, se define como agencia de viajes a aquellas entidades que hacen de intermediarias entre los clientes y determinados proveedores de servicios turísticos, tales como aerolíneas, empresas transportistas, hoteles, entre otros; dándole la posibilidad de seleccionar a los viajeros las condiciones que mejor satisfagan sus expectativas.

#### 1.1.1- Clasificación de las agencias de viajes

En Bigné, J. Enrique *et al.* (2000) se exponen un conjunto de criterios para la clasificación de las agencias de viajes, los cuales se muestran en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1- Clasificación de las Agencias de Viajes.

Criterios	Descripción
Según su magnitud y operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayorista.</li> <li>➤ Minorista.</li> <li>➤ Mayorista-minorista.</li> </ul>
Según la actividad que realizan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emisoras.</li> <li>➤ Receptivas.</li> <li>➤ Emisoras-receptivas.</li> </ul>
Según el canal de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>In-plant.</u></li> <li>➤ En franquicia.</li> <li>➤ Virtuales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

1. Según su magnitud y operación:

- Mayoristas:

Conocidas también como TTOO, constituyen un eslabón fundamental de la distribución de la mayor parte de los servicios turísticos. Su actividad principal consiste en la elaboración y distribución de productos completos, los cuales suelen incluir desplazamiento, alojamiento, restauración y visitas guiadas, aunque su especialización es mayor en alojamiento y transporte. En general el sector mayorista posee un gran poder de negociación como consecuencia de su tamaño, concentración y gran capacidad de compra que les permite establecer condiciones de compra a los hoteles y otros agentes de pequeña dimensión.

- Minorista:

Las agencias de viajes minoristas son el colectivo más cuantioso dentro del canal de distribución. Entre los productos que comercializan se incluyen: los paquetes provenientes de los TTOO, donde el producto viene totalmente definido; productos básicos que generalmente son requeridos ante una demanda específica y explícita de un cliente: transporte, alojamiento u otros y productos complementarios entre los que se encuentran: seguros, espectáculos, excursiones, alquiler de coches y cambio de moneda.

- Mayoristas – Minoristas (Mixtas):

Son aquellas agencias que simultanean las funciones de mayorista y minorista.

2. Según la actividad que realizan:

- Emisoras (outgoing):

Envían viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia. Se ubican donde está la gente que tiene intención de viajar.

- Receptivas (incoming):

Se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas. Dentro de estas hay dos modalidades: las situadas en zonas de gran afluencia turística y las agencias de viajes grandes o medianas con departamentos receptores.

- Emisoras – Receptivas:

Simultáneamente organizan el tráfico en ambos sentidos. La decisión de quedarse en un tipo u otro de agencia, deberá sustentarse fundamentalmente en los resultados obtenidos a través de estudios de mercado; para lanzarse hacia un mercado receptivo es necesario además disponer de contactos previos en el mercado emisor extranjero.

### 3. Según el canal de distribución:

- Agencias in-plant:

Son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas de clientes potenciales, con el fin de atender eficientemente los servicios que estas solicitan; están en constante contacto con los viajeros de tal empresa.

- Agencias de viajes por franquicia:

La franquiciadora concede a la agencia franquiciada, el derecho de explotar el negocio siguiendo técnicas comerciales uniformes, le aporta también la marca, la imagen corporativa, el Know How, los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de compras. Por su parte la agencia franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.

- Agencias de viajes virtuales:

Estas nacieron al cada vez mayor uso del Internet. Hoy en día miles de personas en todo el mundo, pueden por medio de la red hacer de forma rápida y sencilla las reservaciones de su viaje de negocios o sus vacaciones familiares.

A partir de lo expuesto anteriormente es posible afirmar que las agencias de viajes constituyen uno de los actores fundamentales en todo destino turístico y tienen un papel esencial en la cadena de satisfacción del cliente al actuar como diseñadores, organizadores, comercializadores y operadores de viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios.

#### **1.1.2- Funciones de las agencias de viajes**

De acuerdo con los criterios de Albert Piñole (1999) las funciones de las agencias de viajes son las siguientes:

- Informar y asesorar sobre destinos turísticos y viajes.
- Diseñar, organizar, comercializar y distribuir servicios, viajes y productos turísticos.
- Estimular la inquietud viajera.
- Canalizar corrientes turísticas.
- Contribuir al desarrollo de destinos turísticos.
- Constituir una valiosa fuente de información sobre tendencias y necesidades del mercado para los diferentes agentes y proveedores turísticos.
- Configurar una amplia red mundial de ventas de servicios y productos turísticos.

Las agencias de viajes deben contar con una adecuada estructura administrativa, técnica, comercial y financiera, que le permita desarrollar eficazmente sus tres funciones básicas: asesora, mediadora y productora.

- **Función asesora:**

Consiste en informar y asesorar al viajero sobre las características de los destinos, los servicios, los proveedores y los viajes existentes, así como ayudarlo en la selección de los más adecuados en su caso completo. Esto les impone a las agencias de viajes exigencias entre las que se encuentran disponer de amplias fuentes de información sobre destinos, servicios, proveedores y viajes; desarrollar una adecuada y profesional comunicación con el viajero, al tratar captar sus necesidades y expectativas de viaje y contar con ubicación y equipamiento que favorezca el contacto personalizado con el mercado.

De la derivación de la función asesora, surge la función gestora de cuentas de viajes, la cual consiste en planificar y gestionar la cuenta de viaje de clientes habituales, tanto individuales como de empresas.

- **Función mediadora:**

Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos. Aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta. Es la función más vulnerable con la difusión de las nuevas tecnologías y la competencia de los propios proveedores en la venta directa al público, ya que, en la mayoría de los casos, el cliente adquiere un servicio estandarizado y puede parecerle sencillo comprarlo directamente al proveedor.

- **Función productora:**

Consiste en realizar todas las acciones necesarias para dar a conocer y vender los destinos, servicios o productos al consumidor final. Esta función culmina con la comercialización y venta de lo fabricado. Su actividad supone una gran dedicación y altos costos, porque el mercado actual exige importantes y variadas acciones de marketing.

## 1.2- Productos turísticos

Para una mejor comprensión del término producto turístico, es necesario tener en cuenta la definición aportada por Kotler, Philip y Armstrong (2012), que plantea: *"la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, el concepto de producto no está limitado*

*a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo".*

Al hablar de producto turístico en muchas ocasiones se piensa casi por instinto en algún recurso turístico, sea este natural o cultural y no se relaciona este concepto a los servicios que posibilitan el acceso y disfrute de los mismos. De acuerdo a lo expuesto por autores como Middleton (1994) y Pons García y Caballero del Busto (2006), el término producto turístico no es más que la suma de componentes tangibles e intangibles, basados en una serie de actividades en el destino, que es percibida por los visitantes como una experiencia y que se valora a un cierto precio, de forma tal, que logra atraer flujos de turistas a una región con la esperanza de satisfacer sus expectativas para el aprovechamiento del tiempo libre. El producto turístico está conformado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor, llamado: turista; que son comercializados a través de diversos canales de distribución y que tienen como insumo principal su atractivo.

Estudios realizados por Moreno *et al.* (2002) en República Dominicana, donde, de forma similar a Cuba, se ha desarrollado el turismo de sol y playa a través del Modelo Básico de Todo Incluido, han puesto de manifiesto que el turista permanece la mayor parte del tiempo en el hotel y que el único consumo básico significativo que realiza fuera del alojamiento es la realización de excursiones. Esta oferta complementaria y de ocio al alcance del turista es comercializada en Cuba a través de TTOO y redes de ventas propias de las diferentes agencias de viajes receptoras.

### **1.2.1- Estructura del producto turístico**

De acuerdo a lo expuesto por Middleton (1994), el análisis del producto turístico, desde el punto de vista de su composición, presenta dos facetas: una enfocada a la integración del servicio, o sea, la participación de cada uno de los elementos que hacen posible que el visitante se desplace y disfrute del atractivo y por otro lado, todo lo que gira en torno a las actividades y experiencias que obtiene el visitante del sitio, estas representan el principal elemento en el producto turístico, ya que, en el nuevo modelo del turismo son el estímulo básico del viaje.

Cuando un turista compra un producto turístico compra un producto que está sustentado en lo que se ha denominado oferta turística de un país o región (Pons García y Caballero del Busto; 2006) y esta oferta se fundamenta en su patrimonio turístico. Al referirse a patrimonio o recursos turísticos, Yepes (1999) plantea que es el conjunto potencial (conocido o desconocido) de los bienes materiales o inmateriales a disposición del hombre y que pueden utilizarse, mediante un proceso de transformación, para satisfacer sus necesidades turísticas. Por lo tanto, es el hombre el que puede transformar el patrimonio en un recurso turístico, éste último sólo existirá si los visitantes muestran interés por él.

El patrimonio turístico de un país según Boulón (1990), se define como la relación entre la materia prima (atractivos turísticos), la planta turística (aparato productivo), la infraestructura (dotación de apoyo al aparato productivo) y la superestructura (subsistema organizacional y recursos humanos disponibles para operar el sistema); en el Anexo # 2, se definen estos componentes.

### 1.3- Productos y servicios de las agencias de viajes

Los productos y servicios que brindan las agencias de viajes según los criterios en conjunto de los autores Bigné, E. *et al.* (2003) se definen de la siguiente forma:

- Alojamiento: Lugar donde una persona se hospeda durante sus viajes y que sirve de refugio, hogar, techo y/o espacio de descanso. Dentro de este servicio se encuentran: hoteles, moteles, posadas, albergues, campamentos, condominios, tiempos compartidos y casas particulares.
- Transporte y traslados: Las agencias de viajes suelen programar traslados aéreos, hacia el aeropuerto o desde las terminales hacia el hotel e interhoteles. También están capacitadas para coordinar otros medios de transporte ya sea marítimo, ferroviario o terrestre.
- Alimentos: Los alimentos pueden estar incluidos en el hospedaje, de otra manera, las agencias de viajes pueden tener contacto con restaurantes y será su labor recomendar al viajero el lugar ideal. Se incluyen dentro de estos: desayunos, comidas, cenas (en diferentes planes), almuerzos, o recesos para tomar café.
- Renta de autos: Las agencias de viajes pueden gestionar de manera anticipada el alquiler de autos o cualquier otro vehículo que solicite el viajero.
- Renta de autobuses: Cuando se organizan viajes grupales, las agencias de viajes tienen la facilidad de conseguir autobuses con espacio completo. Los hay de diferentes modelos, precios y características.

- Circuitos turísticos: Son la combinación e interconexión de destinos separados geográficamente que al agruparse constituyen una oferta única de servicios turísticos. Son excursiones organizadas a diversas ciudades con salidas regulares que facilitan la preparación de itinerarios para los viajeros. Un circuito turístico comienza y termina en un mismo punto y no pasa dos veces por el mismo sitio.
- Excursiones: Son viajes organizados y preestablecidos que incluyen un recorrido por una o varias ciudades, así como diversos servicios turísticos. Son comercializados a un precio fijo y normalmente incluyen el traslado, hospedaje, comidas y visitas a atractivos turísticos.
- Planificación de bodas (Weddingplanner): Al igual que el servicio de excursiones, son viajes organizados con todo lo necesario para planear una boda: desde el traslado, el hospedaje, la noche de bodas, el armado del evento, la recepción de invitados, el servicio de comida, etc.
- Paquetes turísticos: Conjunto de dos o más servicios turísticos demandados por el cliente. Pueden incluir: traslado, hospedaje, comidas, atracciones turísticas, visitas de ciudad, hospedaje, etc.; al adquirirlos de manera conjunta, el precio puede ser más económico.
- Servicio de cruceros: En sí, es un tipo de paquete turístico. Son viajes sobre mar, normalmente dentro de una zona territorial (varios países) a bordo de un crucero con todos los servicios necesarios para permanecer dentro de él (hospedaje, alimentos y atracciones). Durante el recorrido se permanece por lapsos de tiempo en puertos dentro del destino turístico visitado para que el viajero tenga la posibilidad de bajar y conocerlo si es de su agrado.
- Guía de turistas: Personal con conocimiento profesional de dos o más idiomas, así como de lugares turísticos. Sus servicios generalmente se integran a las excursiones, circuitos turísticos, convenciones, congresos, etc., aunque también pueden solicitarse aisladamente, en el caso de paquetes, viajes individuales o de negocios.
- Seguros de viaje: Es una especie de contrato en la que se obliga a la agencia de viajes a cubrir los gastos en caso de un incidente: desde accidentes físicos, pérdida de equipaje, problemas de salud y pérdida del vuelo. Son una manera de brindar seguridad al cliente.
- Visas y permisos: Son servicios que se tramitan para entrar a otros países. Aunque este tipo de servicios son tramitados directamente por las secretarías de relaciones

exteriores o consulados internacionales, las agencias de viajes pueden ser un medio de información y enlace para obtenerlas de manera más inmediata.

- Espectáculos, eventos culturales, deportivos ferias y exposiciones: Servicios que pueden incluirse en excursiones, circuitos y paquetes; o bien, vender las entradas, en la mayoría de los casos al turismo receptivo.
- Congresos, seminarios, convenciones y eventos: En ellos las agencias de viajes intervienen en la organización, coordinación y ofrecimiento de recorridos turísticos dentro o cerca de la localidad donde se llevarán a cabo dichos eventos.
- Estudios en el extranjero o intercambios juveniles: Son servicios de carácter social, educativo y cultural, enfocados principalmente a jóvenes para realizar estudios de idiomas o especialidad en los países con lengua natal que se pretende aprender.
- Excursiones locales: Generalmente son recorridos de corta duración, con visitas a sitios turísticos relevantes en una localidad.
- Grupos: Los grupos se constituyen por personas que no tienen nada en común (no provienen de una empresa, organización, etc.), también pueden estar conformados por un grupo de amigos o familia y sufragan sus gastos. En ambos casos se diferencian de los incentivos en que los pasajeros asumen sus gastos y se diferencian de los circuitos en que por lo general las solicitudes son puntuales y no aparecen publicadas en los catálogos.
- Incentivos: Grupos de personas cuyos gastos de viaje son asumidos por una empresa u organización que por lo general no es turística y que contrata de manera directa los servicios, a través de una Casa de Incentivos o del Departamento de Incentivos de un TTOO. Sus programas se caracterizan por grandes prestaciones no convencionales que permiten altos márgenes de utilidad para las agencias de viajes. Sus programas se caracterizan por una elevada originalidad, flexibilidad y dinámica de cambio.
- Turismo Especializado: Recorridos cuyo componente en más del 51% abarca modalidades tales como: cicloturismo, observación de aves, senderismo, entre otras que permitan aprovechar los atributos que brinda la naturaleza.
- Pesca-Buceo: Paquetes cuyo contenido en más del 51% se refiere a tiempo de pesca o buceo.
- Representación y Asistencia: Servicio que prestan las agencias de viajes para garantizar la atención a los clientes con personal propio destinado a funciones de asistencia y que desempeña, entre otras, las funciones de: supervisar las

coordinaciones pertinentes con los prestatarios de servicios, apoyar a los clientes con problemas de extravío de equipaje, dificultades con la documentación de entrada, posibles cambios de programas y servicios, reuniones de información para orientar al cliente durante su estancia en el lugar, venta de excursiones y otros servicios.

- Viajes de familiarización, fam trips o fam tours: Son viajes de cortesía que se ofrecen a periodistas u operadores turísticos para que puedan vivir la experiencia de un destino o establecimiento turísticos en primera persona. El objetivo de estos viajes es lograr un mejor conocimiento del producto y una relación más cercana, mejorando la comercialización a futuro.

Es necesario destacar que las agencias de viajes, por lo general, no son propietarios de los servicios y productos antes mencionados.

### 1.3.1- Destinos turísticos de sol y playa

El turismo de sol y playa es aquel que se desarrolla en las zonas costeras en las que existen playas con aguas transparentes y condiciones climáticas de tiempo agradable y soleado, con temperaturas benignas entre los 25 y los 30 grados centígrados. En estas zonas se concentran grandes resorts que cuentan con todos los servicios y con una gran cantidad de hoteles y variadas actividades de ocio, esparcimiento y distracción en la misma localidad. Actualmente, esta modalidad de turismo, es la que mayores flujos de pasajeros propicia a escala internacional.

El turismo de sol y playa se asocia al turismo de vacaciones y en general se presenta con una comercialización promovida principalmente por TTOO y grandes agencias de viajes que lo ofertan a través de los paquetes turísticos. En la actualidad, en variadas ocasiones, los paquetes turísticos que ofertan esta modalidad de turismo, combinan la estancia en la playa con días en ciudades; también incluye otras actividades asociadas al mar, tales como: buceo, pesca, surfing y observación de fauna marina.

Por lo tanto, las excursiones u Opcionales le agregan valor a la estancia del cliente en el destino, través de un sistema turístico donde se tiene en cuenta tanto a la sociedad local, como a los visitantes, por lo que, estas excursiones buscan el bienestar de ambos, al tratar de minimizar los impactos negativos, ya sean sociales, culturales, físicos, medioambientales o económicos.

## 1.4- Demanda turística

El término demanda ha sido definido en disímiles ocasiones por diversos autores, según la rama de estudio, en el Anexo # 3, se proponen una serie de definiciones relacionadas con este vocablo y a partir de estas, se define como demanda a la cantidad de un producto, que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado en un determinado momento. La demanda se encuentra marcada por tendencias, sobre todo en relación con los aspectos socioculturales que influyen en el comportamiento del consumidor, por lo tanto, se puede decir que no es estática. Mucha de la variabilidad de la demanda es inevitable, una correcta gestión de la misma permite determinar los niveles de previsión necesarios mediante la integración de todos los procesos al analizar las fuentes de datos, mediante sistemas diferentes de previsión y al revisar la eficacia de los resultados.

La gestión de la demanda turística, se encarga de predecir y regular los ciclos de consumo, al equilibrar los requerimientos y las necesidades del mercado, para asegurar que el servicio se preste de acuerdo a los tiempos y niveles de calidad acordados con el cliente.

Son disímiles los autores que se han dedicado a investigar sobre la demanda turística, sus factores de incidencia, sus estados y estacionalidad; entre estos se destacan Santesmases (1993), Kotler, Philip (1997), Serra (2002) y otros. A continuación, se exponen algunos de los criterios de los autores antes mencionados.

### **Factores que inciden sobre la demanda turística:**

- **Económico:** La situación económica en los mercados emisores es el principal determinante del volumen de la demanda, la renta de cada individuo influye sustancialmente sobre los viajes.
- **Demográfico:** La población, el tamaño y composición de la familia, la edad y el nivel de educación.
- **Geográficos:** El clima es uno de los factores de mayor incidencia en los volúmenes de viajes, sobre todo de los habitantes de zonas frías.
- **Socioculturales:** La disponibilidad de tiempo libre o vacacional, así como las creencias y actitudes tiene su peso sobre la demanda.
- **Precios relativos:** Constituyen a corto plazo uno de los principales determinantes de la demanda del segmento vacacional.
- **Influencia de los medios de comunicación de masas:** A través de los medios de comunicación las poblaciones se ven expuestas a imágenes de distintas regiones y los acontecimientos que allí ocurren, de esta forma se incentivan los viajes.

### Estados y estacionalidad de la demanda:

- Demanda negativa: la situación se produce cuando una parte importante de ese mercado no acepta el producto.
- Demanda inexistente: para el mercado no tiene interés en ese momento la oferta de un producto o servicio.
- Demanda latente: hay consumidores potenciales de un producto en el mercado y éste no existe todavía.
- Demanda decreciente: momentos dados, en que la demanda de un producto cae.
- Demanda irregular: hay determinados tipos de negocios que por la índole de sus productos acusan lo que se llama el fenómeno de estacionalidad, sufren oscilaciones de la demanda durante el año.
- Demanda en exceso: la demanda de un producto o servicio es superior a la capacidad de oferta de la empresa.
- Demanda socialmente indeseable: cuando el consumo de un producto está socialmente mal considerado.

#### 1.4.1- Estacionalidad de la demanda

La estacionalidad de la demanda es uno de los aspectos característicos del turismo en muchas partes del mundo, en general, es vista como uno de los principales problemas que enfrenta la industria turística. Constituye el periodo de tiempo en el que un mercado es más fuerte o está más presente.

Butler (1994) la define como: “...*desequilibrio temporal que puede expresarse en términos del número de visitantes, del tráfico en las calles y otras formas de transporte, en los empleos y en las entradas turísticas...*”.

Otros autores como Lundtorp (2001) y Lee (2008), coinciden sobre las condiciones que explican la existencia de la estacionalidad turística, dado por: las características climáticas del destino, el comportamiento de la demanda (período de vacaciones laborales y escolares en los países de origen, motivaciones, modas, etc.) y las características de la oferta turística.

#### Variables que explican la estacionalidad turística según (Butler (1994)):

- Clima: Las variaciones climáticas y las estaciones del año hacen que las personas tengan una mayor tendencia a tomar vacaciones en época de verano, aunque también se observan picos menores en invierno.

- Factores de decisión humana: Vacaciones institucionalizadas, como vacaciones escolares y las de los trabajadores asalariados, que generalmente son en verano.
- Estaciones deportivas: Mundiales de fútbol, competencias de pescas y juegos olímpicos.
- Presión social y moda: Eventos de modas, colaboraciones de artistas de diversas ramas y celebraciones de carácter no gubernamental.
- Inercia y tradición: Algunas personas toman vacaciones en épocas específicas porque es cuando, históricamente, las han tomado.

La estacionalidad se ve influida por factores espaciales y está más acentuada en zonas rurales y en regiones remotas que en los grandes centros urbanos. Estos últimos, presentan más atracciones no estacionales, además de mayor número de viajes de negocios y en muchos casos, son menos vulnerables a los cambios climáticos.

La estacionalidad se considera benéfica en algunos aspectos. En el caso del medio ambiente, la época de estación no turística, permite que la flora y la fauna se recuperen de la época en la que existe una demanda turística elevada. En los períodos sin turistas, los habitantes locales mantienen una vida normal, durante una parte del año.

### 1.5- Segmentos del mercado

Para las agencias de viajes es importante mantenerse al día sobre las novedades en el sector, sin dejar de lado el conocimiento de las nuevas tendencias y estadísticas principales. Conocer lo que demandan los turistas y especialmente los perfiles que más viajan y cómo lo hacen, constituye un enfoque clave a la hora de captar más clientes o fidelizar con los actuales. Es por eso que las agencias de viajes deben realizar a menudo estudios sobre el segmento de mercado mayoritario, para así conocer las estadísticas principales que puedan ayudar en el desarrollo del negocio.

Tener claro cuál es el público al que la entidad se apunta, le da las pautas esenciales para crear el producto que esos clientes buscan. Esto permite crear los mensajes y desarrollar la forma de comunicación más idónea para atraer a ese segmento de mercado y así, persuadirlo de comprar el producto turístico ofertado.

Según el sitio web <http://www.misionturismo.com/como-y-porque-segmentar-el-mercado>, la segmentación del mercado en el sector turístico se tornan indispensables para el éxito o el fracaso del negocio. También expone, que en el turismo los criterios relacionados con este

término, varían en relación a otros sectores, aunque parezcan similares, el orden de importancia de cada método es lo que juega un papel fundamental.

#### 1- Propósito de viaje:

Por ejemplo, viajes de negocios o viajes de vacaciones, a su vez cada uno de los propósitos de viaje pueden subdividirse en más propósitos.

#### 2- Necesidades o beneficios buscados:

Esto significa que después de establecer el propósito de viaje hay que investigar los beneficios buscados por los clientes a la hora de planear su viaje. Y dichas necesidades pueden ser muchas y muy variadas entre sí:

- Conocer gente.
- Disfrutar de una experiencia gastronómica.
- Relajarse, desconectar de la rutina.
- Intercambio cultural.
- Viajes activos o de desafíos físicos.

#### 3- Cómo usa el producto el consumidor:

Este método de segmentación sirve para saber mucho más acerca de los clientes, de cómo y qué acciones comerciales son necesarias para llegar a él. Se trata de separar a grupos de clientes por su forma de actuar antes, durante y después de usar el producto; analizar la lealtad o no del cliente a la agencia, cómo prefieren reservar, si prefieren hacerlo desde la web o en una oficina, en que medios buscan información para elegir el destino o el viaje; la duración de la estadía, el tipo de alojamiento que prefieren, el tipo de transporte que usan y si recomiendan el viaje a sus familiares y amigos o no, una vez finalizadas las vacaciones.

#### 4- Segmentación por características demográficas, geográficas, económicas y por estilo de vida:

Separar a los clientes por las características demográficas es muy útil a la hora de comunicar y sobre todo de decidir en qué medios hacer publicidad, pero no se puede tener en cuenta como único o principal parámetro de elección de público objetivo. También se debe tener en cuenta la segmentación según el ciclo de vida del cliente, está comprobado que los gustos y hábitos de los viajeros de 18 a 35 años no son muy diferentes entre sí, la diferencia la marca el momento del ciclo de vida por el que pasan. Si esos viajeros tienen o no hijos, si viajan con menores de 4 años o mayores de 12 las necesidades cambian.

#### 5- Segmentación psicográfica:

Significa clasificar a los clientes por las actitudes, valores y rasgos de personalidad y sus características demográficas (edad, sexo, nivel adquisitivo, estilo de vida). Esta segmentación se hace porque las personas que pertenecen a un mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos muy diferentes.

#### 6- Segmentación geo-demográfica:

Clasifica al cliente en base al censo y los códigos postales. Permite ubicar en un mapa a personas y tipos de hogares similares entre sí y al delimitarlo en una zona geográfica en particular, permite hacer con mucha más facilidad campañas de marketing directo y hasta crear productos especiales para cada tipo de segmento.

#### 7- Segmentación por precio:

Muchísimos TTOO creen que el precio es el método principal para identificar segmentos de mercado, en parte podría decirse que es un factor importante sobre todo si se tiene en cuenta que muchos complejos y hoteles de lujo se construyen en base al estudio del precio que las personas están dispuestas a pagar por ello. Pero el precio no es un método importante, ni mucho menos debería usarse como único a la hora de identificar al público objetivo. El precio no puede competir con los demás criterios de segmentación usados en turismo, sobre todo con los primeros de esta lista que son los que persiguen la calidad competitiva y la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, para valorar el comportamiento de la línea de productos de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, es necesario conocer que las agencias de viajes son entidades que hacen de intermediarias entre los clientes y determinados proveedores de servicios turísticos. Estas abarcan diversas clasificaciones, ya sea según su magnitud y operación, la actividad que realizan o su canal de distribución. Las funciones básicas que acometen las agencias de viajes son: asesora, mediadora y productora; para cumplir con estas funciones, la entidad debe tener bien definido: qué es un producto turístico y cuál es su estructura, cuáles son los productos y servicios turísticos de mayor demanda por parte de sus clientes, así como, cuáles son las características del destino donde se ubica la entidad y cómo se comporta la demanda turística; además, es necesario reconocer los segmentos de mercados más potenciales, para crear estrategias que incentiven la compra de este público objetivo.

## **Capítulo II: Procedimiento para el análisis de la línea productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero**

Toda entidad con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos. Las peculiaridades de las agencias de viajes receptoras, el importante papel que desempeñan en la satisfacción de los clientes que acuden a un destino turístico a través de la oferta de productos complementarios que añaden valor a este, la estacionalidad de la demanda, la incertidumbre del entorno en el cual deben gestionar sus productos y la competencia entre los diferentes receptivos de un mismo destino hacen necesario el empleo de un conjunto de herramientas que permitan conocer integralmente las diferentes aristas de la interacción producto-mercado-competencia

Con el propósito de darle solución al problema científico, la autora propone el siguiente procedimiento para el análisis de la Cartera de Productos de la línea de Opcionales, el cual se puede poner en práctica en todas agencias de viajes receptoras.

Para la definición del procedimiento se tuvo en cuenta lo expuesto, desde el punto de vista conceptual, por autores clásicos como Santesmases (1993), Butler (1994), Albert Piñole (1999), Bigné, J. Enrique *et al.* (2000), Rae (2011), Kotler, Philip y Armstrong (2012) y otros, sobre el análisis de cartera de productos; también se tomó como referencia estudios precedentes realizados en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero por: Delamo Vilda (2007), Bartumeu Álvarez (2009) y Castro Hernández (2016), en relación al comportamiento de productos propios en la línea de Opcionales; cuyos resultados ayudaron en la toma de decisiones a la dirección de la entidad.

### **2.1- Procedimiento para el análisis de la Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero**

Para el análisis de la Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero se analizaron diversos aspectos tanto endógenos como exógenos, para poder conocer las características que poseen actualmente los productos propios de la línea de Opcionales, así como cuál es la situación actual de la entidad objeto de estudio.

#### **2.1.1- Caracterización de la entidad objeto de estudio**

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 y prestatarios de servicios, los productos que oferta, así como su clasificación de acuerdo a lo expuesto por clásicos como Bigné, J. Enrique *et al.* (2000). Este paso se realizó a partir de la información obtenida en el Manual de Operaciones y Procedimientos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, el Catálogo de Productos 2017-2018, 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 deferencia 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 Cubatur Varadero, para cumplir el objeto social con el máximo desempeño laboral.

Para clasificar a la Sucursal Cubatur Varadero, se emplearon los criterios de clasificación de agencias de viajes, expuestos en el capítulo precedente por Bigné, J. Enrique *et al.* (2000), ya que de forma general son los más concretos, se ajustan al objeto social de la entidad y a sus características. Además este autor tiene referencias de otros clásicos en la temática, como Albert Piñole (1999).

## **2.1.2- Análisis del entorno empresarial**

El análisis del entorno empresarial resulta muy importante para la determinación de las opciones estratégicas y de mayor inmediatez, ya que permite visualizar las tendencias más prometedoras del sector y dónde se encuentran las principales oportunidades de negocios. Su conocimiento conlleva a identificar los puntos fuertes y débiles de la entidad, así como desarrollar las capacidades distintivas que más se correspondan a los factores claves del éxito del sector; además, aporta información para buscar un posicionamiento estratégico más favorable.

Dentro del análisis del entorno empresarial, es necesario analizar cuáles son los principales mercados emisores de pasajeros a la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero movidos en el período 2016-2018. También se analizará la competencia en la línea de Opcionales existente entre las agencias de viajes receptoras del destino de sol y playa Varadero.

### **1- Principales mercados emisores de pasajeros a la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero en el período 2016-2018**

Una de las características de la Sucursal Cubatur Varadero es el carácter diversificado en relación con los mercados emisores, donde la cuota de mercado varía en cortos períodos de tiempo; esto viene dado por los diversos factores que afectan al turismo cubano, y otros que tienen un carácter internacional:

- Caída de la tasa de cambio establecida por Cuba al Euro en el reordenamiento monetario, lo cual provoca una disminución del poder adquisitivo del mercado europeo en el destino.
- Crisis económica-financiera en países emisores.

- Muchos TTOO mejoran su oferta al cliente, al abrir hoteles de marca propia; esto trae consigo que den prioridad a la comercialización de los destinos en los cuales se encuentran ubicados.
- Conflictos políticos en países emisores, lo cual provoca una disminución de ese mercado emisor.
- Quiebra de TTOO y la contratación con los competidores en el Destino.
- Encarecimiento del destino Cuba para los clientes de la zona europea, a partir del establecimiento del dólar como moneda para la contratación con los TTOO.

Para conocer los principales mercados emisores de pasajeros de la Sucursal Cubatur Varadero en el trienio 2016-2018, se toma como referencia las estadísticas de ventas por TTOO al cierre del período.

## **2- Análisis de la competencia en la línea de productos Opcionales**

Los destinos turísticos y las entidades turísticas que actúan en ellos están inmersos en situaciones de gran competencia, donde los límites del sector y las fuerzas del entorno se modifican continuamente; por lo que se hace necesario reconocer y analizar el comportamiento de los diferentes competidores.

A pesar de que las diferentes agencias receptoras radicadas en el Destino se encuentran integradas en el Consejo de Receptivos, el cual tiene entre sus fundamentos el establecer relaciones de cooperación entre sus integrantes y regular la política de precios de los productos análogos que estas ponen a disposición de los clientes, como parte de la oferta de servicios complementarios; es de vital importancia conocer la tendencia en el comportamiento de la demanda y la cuota de mercado que cada una de ellas ostenta. Este análisis tiene como finalidad el dotar a la organización de información de tipo cuantitativa para la toma de decisiones sobre la estrategia a seguir en aras de incrementar la relación pasajeros asistidos-pasajeros movidos.

Hoy en día se requiere de información precisa y confiable que favorezca la toma de decisiones por parte de la dirección. Uno de los objetivos generales de toda entidad vinculada al sector turístico, es aumentar su cuota de mercado dado que se verá traducido en un aumento de clientes, ventas y, por consecuencia, de ingresos; dicha cuota de mercado a la vez está estrechamente relacionada con el marketing, la popularidad de la marca, segmentación del mercado, entre otros aspectos.

En el sector turístico, el comportamiento de la demanda está influenciado por un conjunto de factores de orden económico y político; así como por los cambios en los gustos y preferencias de los clientes, surgimiento de nuevos atractivos turísticos y la promoción asociada a los diferentes productos turísticos.

La tendencia es el componente más importante de aquellos que afectan los valores individuales de una serie, indica el rumbo o dirección general de su movimiento. La tendencia corresponde a la evolución durante un período de tiempo largo, de carácter global creciente o decreciente, superior a un año. (Companys Pascual; 1989)

El análisis de la tendencia es un componente importante de la Planeación Estratégica; este resulta un paso previo en la toma de decisiones, es un insumo para muchas de las actividades de la dirección de operaciones, ya que permite identificar las desviaciones substanciales que provocan consecuencias económicas (Perelló Hernández; 2010). La tendencia de la demanda logra ver el comportamiento de la una entidad determinada a lo largo de un período dado.

Con el análisis de la competencia, se logra indagar sobre el comportamiento de la cuota de mercado y la tendencia de la demanda. Para este análisis se tomó como referencia el estudio precedente realizado por Castro Hernández (2016) y se revisaron documentos oficiales tanto de la entidad objeto de estudio, como de la delegación territorial del MINTUR, para analizar el comportamiento de la tendencia de pasajeros (pax) movidos, nacionales e internacionales, en la línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, durante el período 2005-2018.

### **2.1.3- Análisis de la estructura de las ventas en la línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, según sus modalidades**

El análisis de la estructura de venta permite conocer el comportamiento de la tendencia de la demanda, atendiendo a diferentes criterios:

- Gestor del producto:

Las agencias de viajes receptoras comercializan productos diseñados, programados y coordinados por ellas y por otros prestatarios de servicios turísticos con el objetivo de satisfacer las necesidades y preferencias de los diferentes segmentos de mercado con que operan; por lo que es de interés determinar cómo influyen los productos ofertados por los

restantes receptivos radicados en el destino en la demanda de los productos propios, o sea conocer la estructura de la demanda y su tendencia.

- Modalidad:

Las agencias de viajes ofertan a sus clientes diferentes modalidades de productos, en los cuales existe la combinación de diversos atractivos turísticos y medios de transporte. En Varadero como destino de sol y playa tienen una alta incidencia las actividades marítimas, las cuales son ofertadas por entidades especializadas y comercializadas por los diferentes receptivos. También son ofertadas excursiones aéreas, que permiten el rápido acceso a diferentes puntos de la geografía cubana, estas son de gran aceptación en clientes de alto poder adquisitivo y amantes de la naturaleza. Las excursiones realizadas por carretera tienen un alto peso en la línea de productos complementarios u opcionales ofertados al cliente; estas permiten desplazar al cliente desde el litoral hasta el espacio interior y de esta forma agregar valor a su estancia en el destino, ya que constituyen una excepcional ocasión para entrar en contacto con la historia, la cultura y la naturaleza de los lugares visitados; al tiempo que tienen un impacto económico satisfactorio en las instalaciones hoteleras y en los prestatarios de servicios que forman parte del paquete turístico.

A pesar de ello los programas de excursiones poseen un alto riesgo de ocurrencia de no conformidades durante el proceso de prestación del servicio, ya que en el ciclo del servicio participa un elevado número de instituciones; lo cual indica la necesidad de conocer cómo está estructurada la demanda, aspecto este de gran importancia en la definición de la estrategia a seguir para alcanzar su visión.

Para lograr analizar la estructura de las ventas en la línea de productos Opcionales de la Sucursal Cubatur Varadero, según sus modalidades, se propone la elaboración de un cuadro resumen con las clasificaciones de los productos, donde el criterio de clasificación está dado por el tipo de actividad fundamental que se desarrolla en cada uno (terrestre, aérea o marítima) y por el prestatario de servicio (propio o de tercero). Para este análisis se trabaja con las estadísticas recopiladas por el MINTUR en el trienio 2016-2018.

#### **2.1.4- Análisis de la estacionalidad de la demanda de la línea de Opcionales en el año 2018**

Para las agencias de viajes conocer el comportamiento de la estacionalidad de la demanda, es de vital importancia, ya que permite reaccionar rápidamente y con precisión a los cambios que se originan en el mercado. Esto facilita la toma de decisiones a mediano y

largo plazo relacionadas con el producto, el proceso, las necesidades de capacidad y la programación y coordinación de las operaciones.

La estacionalidad turística de acuerdo a lo planteado por Godínez y Calderón (2009) es un fenómeno que se registra en los destinos turísticos cuando la oferta está sujeta a una demanda irregular, dadas las variaciones de los volúmenes de la demanda que se registran a lo largo del año, al producir lapsos de demandas bajas y altas.

La estacionalidad de la demanda impacta sobre varios aspectos del comportamiento por el lado de la oferta; con frecuencia, trae como consecuencia, que se tenga que emplear mano de obra temporal para atender el pico de visitantes. Respecto al marketing de la entidad, son varios los aspectos afectados: la distribución, los precios y los tipos de paquetes ofrecidos.

El análisis de la estacionalidad de la demanda permite conocer cuál es la época del año con mayor afluencia de viajeros al destino, así como cuál es la modalidad con mayor demanda en cada mes.

Para el análisis de la estacionalidad de la demanda de productos de la línea de Opcionales en el año 2018, se toma como referencia las estadísticas disponibles del destino turístico Varadero en este período.

### **2.1.5- Clasificación y tendencia de los productos propios en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero en el período 2016-2018**

Toda organización requiere identificar cuán populares son sus productos, así como el margen bruto que cada uno de ellos aporta a sus ingresos; o sea conocer si su línea de productos está equilibrada o no; por lo cual es necesario tener los datos actualizados del índice de popularidad y el margen de contribución unitario de cada producto. Esto permite la toma de decisiones basadas en datos cuantitativos en relación con las estrategias a seguir con cada uno de los productos que se ofertan.

Dicha información debe ser complementada con el estudio del comportamiento de la demanda, o sea, las variaciones cuantitativas que en el transcurso de un período de tiempo han tenido la demanda de cada uno de los productos.

### **2.1.6- Definición de los productos propios de mayor impacto en los ingresos de Opcionales en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, en el año 2018**

Para la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, es sumamente importante identificar cuáles son los productos que poseen mayor impacto en los resultados económicos, ya que estos, además de proporcionarle mayores ingresos brutos a la entidad, aportan ingresos a otros sectores del MINTUR, mueven otras ramas de la economía, tienen un impacto social con la generación de empleos, lo cual aumenta la calidad de vida en las distintas localidades del país y contribuyen al presupuesto de las ciudades patrimoniales que visitan los clientes.

Para definir cuáles son los productos que generan el mayor número de ingresos, se toma como los “muchos triviales” a la variable ingresos brutos globales y como “pocos vitales” a las excursiones propias más representativas de la línea de Opcionales. Este análisis permite conocer cuáles son los productos que económicamente no le generan suficientes ingresos a la entidad, así como cuáles son los que mayores ingresos aporta al cumplimiento del plan.

### **2.1.7- Segmentación del mercado por productos propios, atendiendo al estilo de vida de los clientes**

La Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, actualmente tiene identificadas un conjunto de variables de segmentación del mercado, los resultados se obtuvieron a partir del análisis estadístico de la información recopilada en estudios precedentes desarrollados en la entidad; pero desconoce la forma en que viajan los clientes (clientes individuales, clientes individuales con menores, clientes en parejas, clientes en parejas con menores, clientes en grupo o clientes en grupo con menores).

Esta información le permite a la entidad definir las acciones de mejora a realizar o la necesidad de rediseño de los productos y los requisitos de seguridad en los que se debe enfatizar, en función de cada segmento de mercado, sobre todo para aquellos clientes que viajan en las excursiones de forma individual o en grupos con menores. También, logra garantizar al cliente una mejor estructuración del programa y el disfrute de los atractivos que lo integran.

Para la segmentación del mercado por productos propios, atendiendo al estilo de vida de los clientes, específicamente a la forma en que viajan los turistas a las excursiones, se definen seis segmentos de mercado: clientes individuales, clientes individuales con

menores, clientes en parejas, clientes en parejas con menores, clientes en grupo o clientes en grupo con menores.

### **2.1.8- Propuestas de acciones estratégicas a desarrollar**

Tiene como finalidad definir las acciones que a mediano y largo plazo debe realizar la Sucursal Cubatur Varadero, para elevar la eficacia en la gestión de la línea de productos Opcionales. Estas soluciones deben responder a las necesidades y expectativas de los clientes. Por tal motivo, es conveniente analizar, con un enfoque integrador, los resultados obtenidos, a través de las diferentes herramientas de carácter cuantitativo empleadas en la investigación.

### **2.2- Herramientas empleadas para el para el análisis de la Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero**

Para el desarrollo de la investigación fueron empleadas las siguientes herramientas:

- **Observación:**

De acuerdo al grado de complejidad de los métodos del nivel empírico, la observación resulta el más elemental y la base de los demás métodos. Las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría y depende en gran medida, de ese fin. Durante el proceso de observación no se registran simplemente datos cualesquiera, sino que se escogen, de manera consciente, aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, es decir, sin provocarlos y con la utilización de medios científicos, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos.

El método de observación, como método científico, se diferencia de la observación ordinaria por los rasgos siguientes:

- Se subordina a un determinado objetivo de carácter investigativo.
- Se utiliza según una metodología determinada.
- La información que se obtiene durante la observación, debe tener carácter comprobable para poder tener en cuenta su fundamentación y veracidad.

- **Matriz BCG**

La Matriz del Boston Consulting Group (BCG) 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.

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 y Smith (1982), 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:

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

Por último, se determina la media geométrica del Índice de Presentación (I.Pr.) 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.

- 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.

- 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.

- 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.

• **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 que utilizan el procedimiento por series de tiempo, o sea,

un conjunto de observaciones respecto de una variable, en este caso, número de pasajeros movidos, medidos en puntos sucesivos en el tiempo o a lo largo de períodos continuados de tiempo.

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.

- **Análisis de Pareto**

Este análisis es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. Según Calidad (2000), una Gráfica Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos (productos más representativos en función con los ingresos brutos) de una entidad de los triviales, de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

El Análisis de Pareto es un procedimiento estadístico que busca descubrir, a partir de un análisis de los ingresos brutos (son los ingresos brutos globales después de descuentos por reclamaciones, clientes free y políticas de grupo), cuáles son los productos más representativos de la entidad. El viejo adagio dice que 80% de los ingresos brutos globales reportados, son generados por el 20% de aquellos productos más representativos. Por lo tanto, al concentrar los esfuerzos en mejorar el 20% vital, se obtienen mejoras económicas en la entidad.

Para la realización del Diagrama Pareto, se empleó el software IBM SPSS Statistics 22, ya que este provee dos tipos básicos de análisis de Pareto: ponderado y no ponderado. En un análisis no ponderado, se considera sólo la frecuencia de cada problema para determinar las pocas causas vitales; mientras que, en un estudio ponderado, también se consideran el costo o el impacto de cada problema.

Para la representación gráfica de los resultados se emplearon tablas, gráficos de barra, circular y de línea, realizados con las herramientas del software Excel.

### **Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el análisis de la línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero**

El presente capítulo aborda los resultados obtenidos, tras la ejecución del procedimiento propuesto en el Capítulo II, para darle solución al problema detectado en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero.

#### **3.1- Caracterización de la entidad objeto de estudio**

La Agencia de Viajes Cubatur SA, subordinada a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), posee sucursales en los principales destinos turísticos del país. La Sucursal Cubatur Varadero, se encuentra ubicada en Ave. 1era y calle 33, Varadero, municipio de Cárdenas, provincia de Matanzas.

El objeto social de la entidad es la organización de viajes de turistas a Cuba y de servicios para los mismos, actúa como intermediaria entre los prestatarios de los diferentes servicios turísticos y los clientes, además de realizar servicios de receptivo en aeropuertos a TTOO, turistas individuales, en parejas o en grupos, así como la representación a TTOO y agencias de viajes extranjeras.

La entidad a raíz del proceso de Planeación Estratégica y en aras de darle cumplimiento a su razón de ser, define como misión:

*“Somos una entidad especializada en la actividad receptiva, que proporciona servicios de alta calidad al cliente; basados en un producto turístico autóctono, sustentable y competitivo internacionalmente, que se fundamenta en la realidad social e identidad cultural de la nación, los extraordinarios valores de nuestro pueblo, la belleza de la naturaleza, la seguridad, la sanidad y contando con la profesionalidad de los ejecutivos y trabajadores como fortaleza”.*

En correspondencia con su objeto social, la entidad define su visión como:

*“La Sucursal Cubatur Varadero convertida en la agencia receptiva líder en la calidad de los servicios ofertados, proyectando una imagen de marca Cubatur, sustentada en una eficaz y eficiente gestión empresarial”.*

La Sucursal Cubatur Varadero, cuenta con una estrategia trazada, expresada en sus objetivos estratégicos generales, los cuales les permiten velar por el logro de sus metas, así como valorar el funcionamiento de la misma.

Objetivos estratégicos:

- Elevar la eficiencia en la Gestión Económica Comercial de la Sucursal Cubatur Varadero.
- Fortalecer el trabajo con el Capital Humano.
- Coadyuvar a la diferenciación de Cuba como destino turístico en el Caribe, con el desarrollo de toda la diversidad y potencialidad de su producto turístico.
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad.

La alta dirección de la organización con el propósito de lograr garantizar la satisfacción del cliente, plantea a través del proceso de Planeación Estratégica y en aras de lograr una mejor gestión de la calidad la siguiente política de calidad:

*“Diseñamos y comercializamos paquetes de viajes turísticos con alta calidad y servicios confiables, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyándonos en nuestros principales proveedores y con un personal idóneo, altamente calificado y comprometido con el mejoramiento continuo en el desarrollo de nuestras operaciones; para el logro de la rentabilidad esperada, el crecimiento de la entidad a través de una gestión más eficiente y la consolidación como agencia receptiva líder del polo turístico de Varadero”.*

**Estructura de la fuerza de trabajo:**

Con el propósito de darle cumplimiento a la misión definida por la entidad, la Sucursal Cubatur Varadero cuenta con una estructura organizativa (Consultar Anexo # 4), integrada por un total de 294 trabajadores, distribuidos en distintas áreas. A continuación, en la tabla 3.1 se muestra la composición de la fuerza de trabajo, con la frecuencia absoluta (Fa) y la frecuencia relativa (Fr) según el tipo de contrato que tienen los trabajadores de la entidad.

Tabla 3.1: Composición de la fuerza de trabajo de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, según tipo de contrato.

Trabajadores	Fa	Fr (%)
Contratos indeterminados	196	66,67
Contratos determinados por necesidades de los servicios	90	30,61
Adiestrados	8	2,72
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Del total de trabajadores de la entidad, estos se subdividen por categoría ocupacional, la tabla 3.2, expone la frecuencia absoluta (Fa) y la frecuencia relativa (Fr).

Tabla 3.2: Composición de la fuerza de trabajo de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, según categoría ocupacional.

Categoría ocupacional	Fa	Fr (%)
Cuadros	6	2,04
Técnicos	233	79,25
Servicios	52	17,69
Operario	3	1,02
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Principales clientes:**

- Clientes Intermedios (TTOO): Los TTOO son intermediarios en la cadena de comercialización del destino turístico, constituyendo el eslabón de contacto entre la red de ventas en los países emisores de turismo y la agencia receptiva, y entre esta y el cliente final. Intervienen en los procesos de Traslados, Asistencia y Opcionales y constituyen el cliente del servicio de representación.
- Clientes finales (turistas o pasajeros que arriban al destino): Son los clientes finales de los diferentes servicios turísticos ofertados por la Agencia.

**Principales prestatarios de servicios turísticos (proveedores):**

- Transtur.
- Taxis Cuba.
- Cubana de Aviación.
- Cadenas Hoteleras.
- Palmares.
- Marina Marlin.
- Marina Gaviota.
- Museos.
- Catec.
- Empresa Integral Turística  
Ciénaga de Zapata.

### **Cartera de Productos ofertada a clientes nacionales y extranjeros:**

La Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, está compuesta por las siguientes líneas de productos (Consultar Anexo # 5):

- Opcionales:

Esta modalidad se caracteriza por ofertar excursiones tanto propias como de terceros, 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 paseos 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.

- 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.

- Traslados:

Todo cliente de la Sucursal Cubatur Varadero puede solicitar un servicio de 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.

- Asistencia:

Existen dos modalidades de asistencia, las cuales dependen de las facilidades contratadas por los TTOO; incluye la asistencia exclusiva e integral.

- Representación:

El objetivo fundamental consiste en velar por el cumplimiento de las relaciones contractuales con los TTOO y garantizarles las facilidades para el desarrollo de la operación en el destino, incluye la legalización de la contratación del personal extranjero ante las autoridades cubanas.

- Programas a la carta:

Producto dirigido a individuos o grupos de ellos, que solicitan a la Sucursal Cubatur Varadero realizar un programa, el cual no está preconcebido en el Catálogo de Productos y en función de los deseos del cliente, se crea un nuevo producto, donde el precio de venta se fijará de acuerdo a los servicios que la entidad ofrezca.

- Otros servicios:

Son servicios que facilitan la estancia del cliente en el destino turístico e incluyen las visas, los seguros médicos y las ventas de boletos y tarjetas telefónicas. Dentro de esta línea también se incluyen las ventas online.

- Mercado interno:

Son los programas de excursiones diseñados para clientes nacionales. También incluyen la venta de alojamiento y boletos de vuelos nacionales, tanto para clientes cubanos como extranjeros.

**Clasificación de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero:**

A partir de la clasificación de agencias de viajes planteada por Bigné, J. Enrique *et al.* (2000), se elabora el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1: Clasificación de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero.

Criterio de clasificación	Clasificación
Magnitud y operación	Minorista
Actividad que realizan	Receptiva
Canal de distribución	<u>In-plant</u>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2- Análisis del entorno empresarial

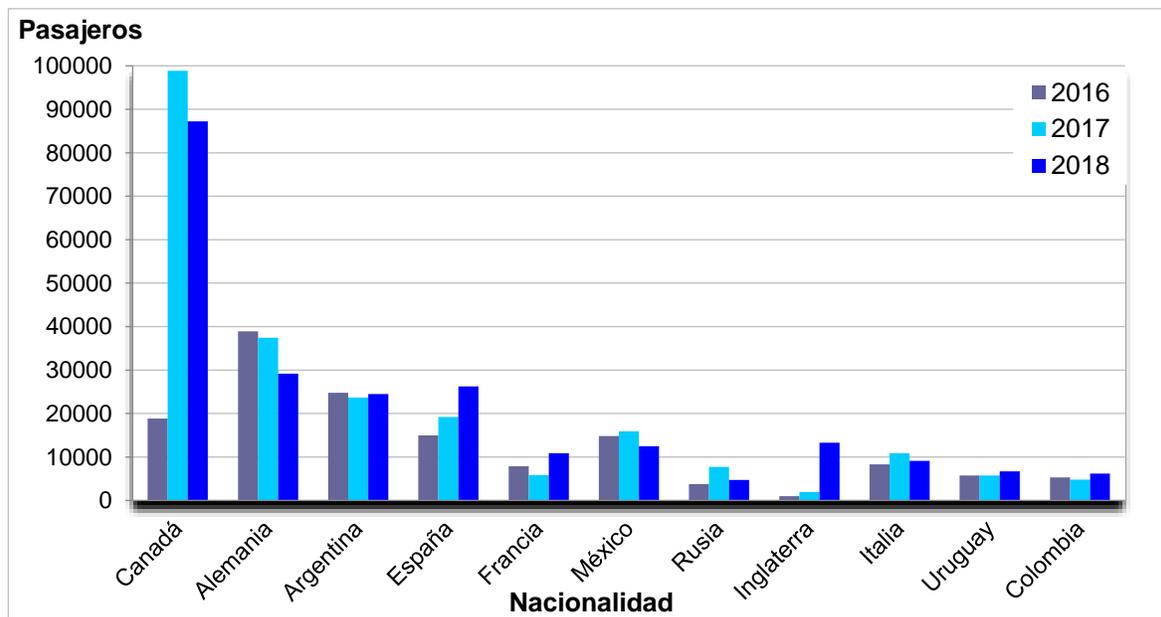
El desarrollo de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, no se concibe fuera de su entorno, ya sea interno o externo, por lo que es de vital importancia conocer cuáles son los principales mercados emisores de pasajeros que llegan a la entidad, así como las agencias receptoras del Destino que compiten en el mercado.

#### 3.2.1- Principales mercados emisores de pasajeros a la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero en el período 2016-2018

En el año 2018 más de 4,7 millones de turistas visitaron Cuba, lo que constituye un crecimiento de 1,3% con respecto al año anterior. De este total, Varadero alcanzó el récord de 1,7 millones de turistas extranjeros. El arribo de estos visitantes al Destino se realizó fundamentalmente a través de los TTOO representados por las agencias de viajes receptoras del territorio nacional: Cubatur, Viajes Cubanacan, Gaviota Tours y Havanatur.

La Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero en el período del 2016-2018, movió un total de 679437 pasajeros de diferentes nacionalidades en todas las modalidades de servicio. Las estadísticas del arribo de clientes a través de los diferentes TTOO representados por Cubatur permitió determinar qué mercados representan el 80% de los pasajeros asistidos por esta Sucursal; los resultados se muestran en el Gráfico 3.1.

Gráfico 3.1- Principales mercados emisores de pasajeros a la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, durante el período 2016-2018.



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico precedente muestra que Canadá y Alemania son los principales mercados emisores de clientes a la entidad. Pese a que Canadá en el período 2017-2018 se ha convertido en el principal mercado, muestra un decrecimiento del 11,76 % en el año 2018 con respecto al 2017, debido a una disminución de los arribos a través del TTOO Transat.

Alemania ocupa el puesto número dos entre los principales emisores a la Sucursal Cubatur Varadero, su principal TTOO es Thomas Cook Continental, que incluye además a clientes de Francia, Bélgica, Holanda, Austria, Suiza y otros países del centro europeo. Este mercado también presenta un notable decrecimiento (9708 pasajeros) en el trienio 2016-2018.

Argentina es el tercer país con mayor número de arribos a través de sus principales TTOO: Aero La Plata, Delfos, Free Way, Ola, TipTravel Bureau y Top Dest; durante el período analizado, mantiene un comportamiento estable en cuanto a la cuantía de llegadas de clientes, a pesar de tener un decrecimiento en el 2017, motivado por la disminución de un 75,7% de los arribos a través del TTOO TipTravel Bureau.

Otro de los principales países emisores es España, que en el año 2018 incrementó la afluencia de visitantes en un 36,46%, a partir del aumento de las operaciones en Cuba del TTOO Travelsens. Francia es de los que en estos últimos años se ha recuperado, alcanzando a duplicar sus arribos en el 2018 con respecto al 2017, esto debido a un crecimiento de las operaciones del TTOO Thomas Cook Continental y FRAM.

En el período analizado México alcanzó su mayor número de arribos en el 2017, a causa del incremento de las operaciones del TTOO Proturs. Cabe resaltar que en el 2018 este mercado ha sufrido un declive, provocado por el cierre de las transacciones del TTOO Tip'sTravel. También el mercado ruso se encuentra en descenso, producto del cierre de las operaciones de los TTOO Travel Service y Natalie Tour y la disminución de los arribos de otras agencias emisoras.

A partir de la estrategia del Grupo Thomas Cook de agrupar todas sus operaciones en el destino Cuba con la Agencia de Viajes Cubatur, crece la importancia del mercado inglés en este receptor. De tan solo 94 clientes ingleses que arribaron en el año 2016, en el 2018 se recibieron un total de 13305, lo cual muestra un crecimiento aproximado en el número de arribos de un 99%.

Italia es otro de los principales emisores, que al igual que Canadá y México, alcanzó el mayor número de afluencias en el 2017 y durante el 2018 decreció notablemente. Uruguay

y Colombia son mercados con un comportamiento similar en el número de arribos; ambos han alcanzado su máximo en el 2018 con un total de 6656 y 6194 pasajeros, respectivamente.

### 3.2.2- Análisis de la competencia en la línea de productos Opcionales

La OSDE Viajes Cuba, agrupa a una gran parte de las agencias de viajes existentes en el país: Viajes Cubanacan, Havanatur, Ecotur y Cubatur. Dentro del territorio nacional también existen otras agencias de viajes: Gaviota Tours, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota y Paradiso, subordinada al Ministerio Cultura.

A continuación, se muestra una breve caracterización de cada una de ellas, excepto la agencia de viajes Cubatur, ya que fue caracterizada previamente.

**Viajes Cubanacan:** Agencia de viajes receptiva que se encuentra en iguales condiciones con respecto a Cubatur; las principales diferencias entre estas agencias radican en la forma de organización de sus procesos, la estructura de los mercados que atienden y la no presencia de operación aérea en Cubanacan.

**Havanatur:** TTOO que representa a Cuba en el extranjero. Esta agencia de viajes, a diferencia de Cubatur, funciona como agente receptor y emisor.

**Ecotur:** Se encarga de promover el turismo de naturaleza y brinda servicios dirigidos a un segmento de mercado ecológicamente responsable a lo largo de todo el país. Se diferencia de Cubatur en que solo se centra en la venta de productos que propicien el desarrollo del turismo de naturaleza, mientras que Cubatur oferta una mayor gama de productos para diferentes segmentos de mercado.

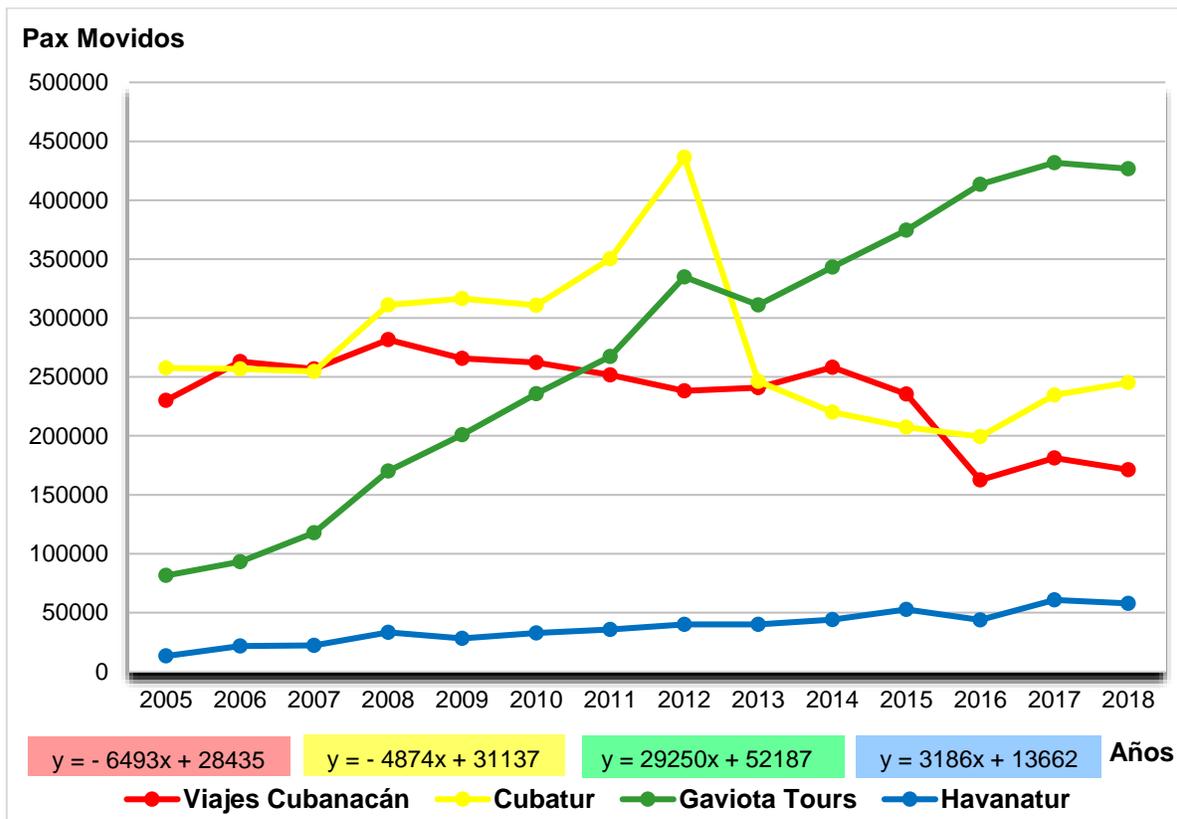
**Gaviota Tours:** Agencia de viajes receptiva, que pertenece al Grupo de Turismo de Gaviota. Su principal ventaja competitiva es que, dentro de ese mismo grupo de turismo, existen instalaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas, además tiene servicios de transporte aéreo, marítimos y terrestres propios, lo que le brinda a los TTOO, mejores precios de venta mayoristas y minoristas. Esta agencia también posee altos volúmenes de operación en circuitos.

**Paradiso:** Agencia de viajes perteneciente a la Sociedad Mercantil Cubana de Promociones Artísticas y Literarias Artex S.A., subordinada al Ministerio de Cultura. Su misión es organizar y comercializar los programas de los participantes en eventos

asociados a la cultura y a los espacios de creación en festivales, talleres y cursos. A diferencia de Cubatur, esta solo se especializa en el turismo cultural.

Como parte del análisis de la competencia entre las agencias que se desempeñan como receptoras, se tomó como referencia el estudio precedente realizado por Castro Hernández (2016) y se examinaron las estadísticas disponibles en el destino turístico de Varadero; para analizar el comportamiento de la tendencia en el número de pasajeros (pax) movidos, tanto nacionales como internacionales, en la línea de productos Opcionales durante el período 2005-2018 (Consultar Anexo # 6). Lo cual arrojó los siguientes resultados (Gráfico 3.2).

Gráfico 3.2- Comportamiento de los pasajeros movidos en Opcionales por las agencias de viajes receptoras del destino Varadero, en el período 2005-2018.



Fuente: Elaboración Propia.

El Gráfico 3.2 muestra que en el período 2005-2018 han existido fluctuaciones, en cuanto al número de pasajeros movidos en la línea de Opcionales por las diferentes agencias receptoras del Destino. Al analizar el período 2005-2008, se evidencia que no existen diferencias significativas entre las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur, ambas fueron las

que tuvieron mayor número de clientes. Una vez transcurrido este período comienza a ponerse de manifiesto una tendencia resultante decreciente, principalmente en la agencia Viajes Cubanacan. En el año 2008, la Sucursal Cubatur Varadero, alcanza un crecimiento del 22,13% con respecto al año anterior, posicionándose como la principal agencia receptora de Varadero, tendencia que mantuvo hasta el 2012, año en que logra su récord de turistas atendidos e ingresos.

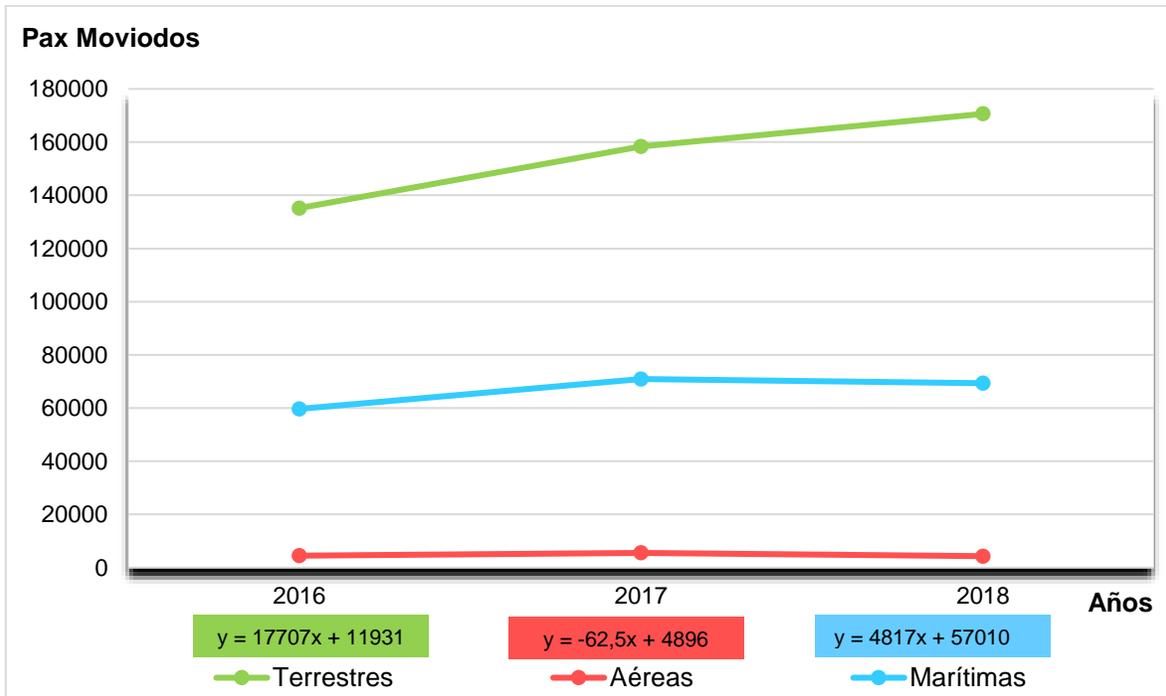
Cabe resaltar que en el año 2016 se reportaron los puntos más bajos de pasajeros movidos por las agencias de viajes receptoras del Destino, subordinadas al MINTUR, al tiempo en que se mantiene la tendencia creciente en la agencia Gaviota Tours, debido al incremento sostenido en la emisión de pasajeros por parte del TTOO canadiense Sunwing, la concentración de TTOO, el aumento en el número de habitaciones que gestiona este grupo turístico, mayor capacidad para la oferta de Opcionales marítimas con medios más modernos y a una red de ventas ubicada en hoteles cinco estrellas fundamentalmente. Según estadísticas del MINTUR, en el año 2017 obtuvo sus mejores resultados con un total de 431838 clientes atendidos, cifra inferior al número que reportó Cubatur en el 2012 (436259 pax). Gaviota Tours se ha convertido desde el 2013 en la agencia receptora líder en pasajeros movidos en la línea de Opcionales del destino Varadero.

Havanatur es una agencia que se mantiene estable en cuanto a la cuantía de turistas que mueve anualmente, ya que sus crecimientos y decrecimientos son leves. Es una agencia con una tendencia de crecimiento mínima, con arribos de viajeros muy inferior a las restantes agencias receptoras del Destino.

### **3.3- Análisis de la estructura de las ventas en la línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, según sus modalidades**

La línea de Opcionales en el 2018, estuvo compuesta por alrededor de 124 productos, que incluyen los servicios a la carta, los programas exclusivos para Thomas Cook Nórdicos (TCNE) y Reino Unido, y las ofertas para el turismo nacional (TN). Para el análisis de la estructura de ventas, se hizo necesario clasificar cada uno de estos productos de acuerdo a la modalidad a la que pertenecen: aéreas, terrestres, terrestres TN o marítimas (Consultar Anexo # 7). A partir de la información obtenida de las estadísticas disponibles en Varadero, se elaboró el Gráfico 3.3, donde se evidencia el comportamiento de los pasajeros, tanto nacionales como extranjeros movidos durante el período 2016-2018, clasificadas de acuerdo a cada modalidad.

Gráfico 3.3- Comportamiento de los pasajeros movidos en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, atendiendo a cada una de sus modalidades, durante el período 2016-2018.



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la estructura de ventas se evidencia un predominio de las excursiones terrestres que incluyen a un gran número de lugares de interés histórico, cultural y natural en la geografía cubana, desde la provincia de Pinar del Río hasta Santi Spíritus. Esta modalidad presenta una tendencia creciente a lo largo del período, porque es la que cuenta con mayor número y variedad de programas anualmente, la gran mayoría de sus excursiones abarcan más de una ciudad del territorio nacional, lo cual constituye una buena oferta para el cliente; dentro de esta, también se incluye el producto de alojamiento, el cual es el de mayor demanda por el mercado interno.

Uno de los atractivos fundamentales de Varadero, por ser un destino de sol y playa, son las excursiones marítimas o náuticas, es por ello que esta categoría es la segunda con mayor número de pasajeros movidos; la gran mayoría de los programas que se ofertan pertenecen a terceros y son realizados por dos de sus principales prestatarios de servicios: Marina Marlin y Marina Gaviota. Cabe resaltar que, de forma general, se pone de manifiesto una tendencia creciente en el transcurso del período analizado. El producto Safari Cayo Blanco

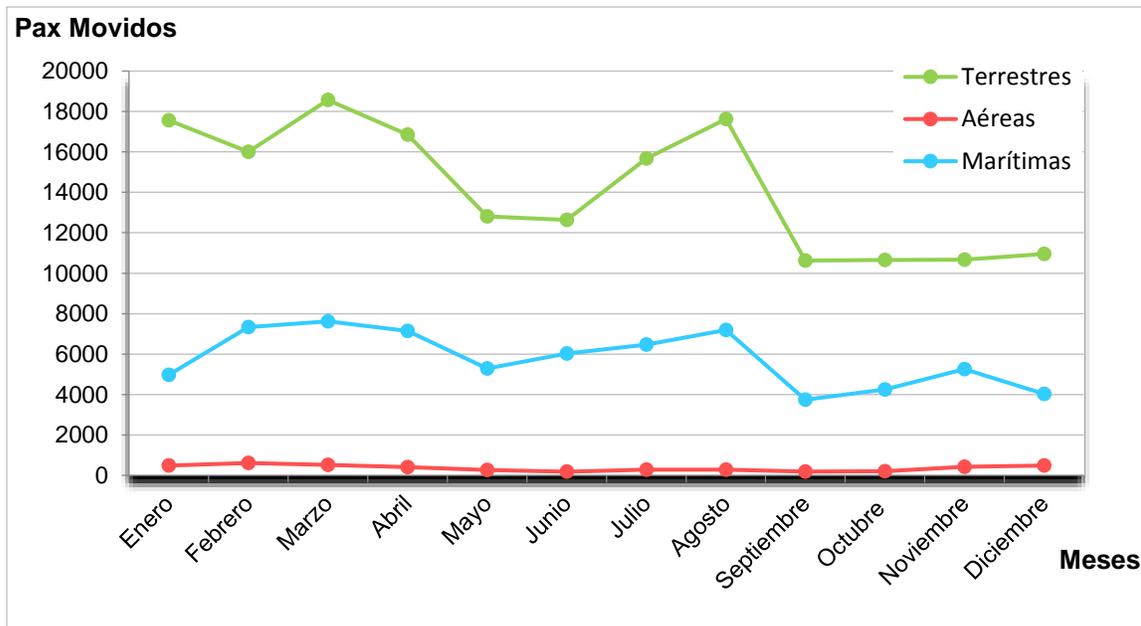
es el de mayor demanda por los clientes extranjeros que atiende la Sucursal Cubatur Varadero.

La modalidad de aéreas es la que posee el mínimo de pasajeros movidos y presenta una tendencia decreciente a lo largo del trienio; su producto más vendido es Cayo Largo Especial, este es el de mayor precio de venta en la línea de Opcionales. La demanda de esta excursión y la venta de boletería aérea hacia ese destino se han visto seriamente afectadas, debido al incremento del precio de renta de los aviones y el decrecimiento de los arribos del mercado ruso. Es importante destacar que cada aeronave solo posee una capacidad de transportación de 14 clientes y solo es posible arrendar un máximo de dos aviones diariamente.

### 3.4- Análisis de la estacionalidad de la demanda en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, en el año 2018

Con el propósito de analizar el comportamiento de la demanda de clientes nacionales y extranjeros, movidos por la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, en cada una de las modalidades de productos dentro de la línea de Opcionales (Consultar Anexo # 7), durante el año 2018, se elaboró el Gráfico 3.4, a partir de las estadísticas disponibles en Varadero.

Gráfico 3.4- Análisis de la estacionalidad de la demanda en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, durante el año 2018.



Fuente: Elaboración propia.

Es válido aclarar que, para la realización de este análisis, solo se tuvo en cuenta el número de pasajeros movidos en los meses del año 2018 ya que, en relación a años precedentes, hubo importantes cambios en la estructura del mercado de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero y por lo tanto los resultados de años anteriores no son relevantes. Entre los cambios significativos ocurridos se encuentran el aumento del mercado inglés y la disminución de los nórdicos y de los mercados ruso y canadiense.

El período de mayor demanda fue el primer cuatrimestre del año, el cual coincidió con la llamada temporada de alta del turismo convencional en Cuba, esto debido al cálido clima cubano que contrasta con las bajas temperaturas del hemisferio norte y que en estos meses hay menor presencia de lluvias y no ocurren huracanes. De igual forma se evidencia un gran número de clientes en julio y agosto, ya que concuerda con el período vacacional en la Isla, por lo cual se intensifica el mercado interno con la compra del producto alojamiento, el cual representó el 25,35% de la totalidad de productos de Opcionales. Julio y agosto también coinciden con la temporada de mayor demanda de turismo inglés y la llegada de los vuelos del TTOO Wamos por el aeropuerto de Varadero, lo cual incide en el incremento de la demanda de las excursiones propias dentro de la línea de Opcionales.

Las excursiones marítimas, son realizadas fundamentalmente por Marina Marlin, la demanda crece en los meses de febrero y marzo coincidiendo con el incremento en el número de arribos del turismo convencional. Por la venta de las excursiones marítimas Cubatur recibe comisión, la cual oscila de 20% a 25% y de este importe se deducen las comisiones a pagar a los TTOO, la cuantía varía en función de lo pactado en el contrato de servicios turísticos con cada uno de ellos. Esto motiva que un decrecimiento en las excursiones terrestres puede originar un incremento en el costo por peso de ingresos en la línea de productos de Opcionales.

En la categoría de aéreas se mantiene una demanda relativamente estable durante todo el año. Los puntos más bajos están motivados por un menor número de asientos disponibles, provocado por rotura de aeronave, mal tiempo y en menor medida por no poseer la demanda necesaria para volar dos aviones diariamente. El mercado interno solo representó el 2,18% del total de las Opcionales aéreas, este por lo general demanda boletos para el avión arrendado por Cubatur S.A., para la ruta Habana-Cayo Coco-Holguín-Habana o para el vuelo Varadero-Cayo Largo-Varadero, este último asociado fundamentalmente a la compra de alojamiento en Cayo Largo del Sur.

### **3.5- Clasificación y tendencia de los productos propios en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero en el período 2016-2018**

El propósito de Planeación Estratégica en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, tiene entre sus principales objetivos lograr que la entidad encuentre las formas para utilizar mejor sus fortalezas y aprovechar las oportunidades atractivas en el entorno; es por ello que una de las actividades fundamentales que se realizan es el análisis de la cartera de productos, con el objetivo de identificar los más redituables y valorar los más débiles, para decidir su permanencia o no en la línea de productos. En función de caracterizar cada uno de los productos propios de la línea de Opcionales en el año 2018, se realizó una matriz BCG (Consultar Anexo # 8), a través del modelo Kasavana y Smith (1982), el cual es el que más ajusta a las características de la oferta de productos de las agencias de viajes.

Para la caracterización se seleccionaron los productos propios más significativos, es decir, aquellos que mantuvieron un comportamiento estable en función del precio y estuvieron disponibles para la venta durante todo el período. Para este análisis solo se tuvieron en cuenta las excursiones que tienen salida desde Varadero y se excluyeron las de tipo exclusivo, porque su precio de venta público es variable en función del tamaño del grupo de pasajeros movidos. Las excursiones a la carta no se analizaron, porque no son un producto estandarizado. Los programas para el turismo nacional, tampoco se incluyeron, ya que las ventas más significativas fueron productos de terceros, específicamente alojamiento en destinos de sol y playa.

Para el análisis de los propios de la línea de Opcionales de la Sucursal Cubatur Varadero en el año 2018, se descartaron las excursiones Habana Vintage y Experiencia Caribeña, porque estas han sido diseñadas a solicitud del TTOO Thomas Cook para el mercado inglés y no es de interés para otros mercados. La excursión marítima Río Canímar, tampoco fue incluida, por ser un programa especializado de Thomas Cook Nórdicos y este TTOO cesó sus operaciones en abril del 2018. De igual modo no se analizaron los productos Viñales, ni Trinidad Overnight; el primero debido a que sus ventas están dirigidas fundamentalmente a clientes que tienen estancia compartida Varadero-Habana y compran en el Destino la excursión, pero esta tiene salida desde La Habana y el segundo, porque solo movió en todo el año un total de 8 clientes en la modalidad de exclusivo.

El análisis de la matriz BCG, dio como resultado un total de 10 productos estrellas, 7 clasificados de incógnita, 10 nombrados perros y los 6 restantes fueron vacas. Con el propósito de obtener mejores resultados se realizó, además, un análisis de la tendencia de

la demanda satisfecha, o sea, se excluyeron las cancelaciones por solicitud del cliente, mal tiempo o no existencia de mínimo según punto de equilibrio; para cada uno de los productos. Dichos resultados se exponen en la tabla 3.3.

Tabla 3.3- Clasificación y tendencia de los productos propios en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero en el año 2018.

PRODUCTOS	Resultados de la BCG	Margen de Contribución Unitaria (MCUnit)	Índice de Popularidad (IP)	Ecuación de la recta	Tendencia
1- Habana Overnight con Pinar del Río	Estrella	\$54,11	0,7671	$y = 166x + 1005$	Creciente
2- Tres Ciudades	Estrella	\$43,85	4,3047	$y = 75,5x + 8089,7$	Creciente
3- Nicho - Trinidad	Estrella	\$43,28	5,2387	$y = 71,5x + 1974,7$	Creciente
4- Habana con Fábrica de Tabacos	Estrella	\$42,17	1,7173	$y = 1567,5x - 754$	Creciente
5- Habana Overnight	Estrella	\$40,67	1,9255	$y = 889,5x - 447,67$	Creciente
6- Cienfuegos - Trinidad	Estrella	\$37,57	0,8296	$y = 553x - 35$	Creciente
7- Habana, Tabaco y Ron	Estrella	\$36,28	1,4639	$y = -31,5x + 5567,3$	Decreciente
8- Visita Habana	Estrella	\$31,32	6,3996	$y = 887,5x + 28434$	Creciente
9- Nicho - Trinidad Overnight	Estrella	\$28,79	5,8943	$y = 737x + 23,667$	Creciente
10- Jeep Adventure	Estrella	\$22,02	5,2319		
11- Pinar del Río	Incógnita	\$42,20	0,1993	$y = -124,5x + 505,67$	Decreciente
12- Habana Carros Antiguos	Incógnita	\$36,92	0,3294		
13- Habana Retorno a los 50's	Incógnita	\$36,77	0,1039		
14- Pinar del Río Overnight	Incógnita	\$29,39	0,0097		
15- City Tour Matanzas - Varadero	Incógnita	\$21,82	0,0029	$y = -x + 18$	Decreciente
16- Habana Hemingway	Incógnita	\$19,89	0,2927	$y = 635x - 438,33$	Creciente
17- Tropicana Habana	Incógnita	\$19,16	0,1554	$y = -165x + 1066,7$	Decreciente
18- Habana con Tropicana	Perro	\$17,61	0,0711	$y = 18,5x + 349,33$	Creciente
19- Cueva de Bellamar	Perro	\$16,05	0,1531	$y = 227,5x + 2297$	Creciente
20- Matanzas 325	Perro	\$16,05	0,0618		
21- City Tour Matanzas	Perro	\$16,05	0,0463	$y = 96,5x - 105,67$	Creciente
22- City Tour Matanzas con Bellamar	Perro	\$16,05	0,0145	$y = 28x - 26$	Creciente
23- City Tour Cárdenas	Perro	\$12,63	0,0045	$y = -42,5x + 186$	Decreciente
24- Cubaneando	Perro	\$11,43	0,1984		
25- Guamá - Caleta Buena	Perro	\$10,87	0,0265	$y = -46,5x + 364,33$	Decreciente
26- City Tour Varadero	Perro	\$7,15	0,1640	$y = -118,5x + 1142,7$	Decreciente
27- Tropicana Varadero	Perro	\$6,50	0,0786	$y = -8,5x + 698,67$	Decreciente
28- Habana Especial	Vaca	\$14,87	2,8598	$y = 542,5x + 2446$	Creciente
29- Guamá - Snorkeling (Guamá Punta Perdiz)	Vaca	\$14,22	0,8854	$y = 522,5x + 931,67$	Creciente
30- Guamá Vapor	Vaca	\$12,89	1,2790	$y = 621,5x + 403,67$	Creciente
31- Guamá - Playa Larga (Guamá Bahía de Cochinos)	Vaca	\$8,84	0,4581	$y = -272,5x + 1814,7$	Decreciente
32- Guamá Especial con Río Hatiguanico	Vaca	\$8,50	2,8999	$y = -641x + 4594,7$	Decreciente
33- Cayo Largo Especial	Vaca	\$0,48	2,6264	$y = 412x + 2862,7$	Creciente
<b>TOTAL</b>		<b>18,41</b>	<b>0,3335</b>		

**NOTA:** Las casillas sombreadas corresponden a productos que años anteriores no estaban disponibles a la venta, por lo cual no fue posible analizar su tendencia.

Fuente: Elaboración propia.

- **Productos Estrellas:**

Los productos estrellas en el 2018, mantuvieron una tendencia creciente de manera general, excepto la excursión Habana, Tabaco y Ron, la cual es un producto sustitutivo del Habana con Fábrica de Tabacos, diseñado para satisfacer la demanda fundamentalmente del mercado alemán cuando no existe la posibilidad de visitar alguna de las fábricas de tabacos de La Habana, lo cual provoca que en la medida en que una crece la otra tiende a decrecer. En el 2018 también hubo déficit de hojas de tabaco para el torcido en las instalaciones que visita la excursión Habana, Tabaco y Ron, afectándose el atractivo de este programa.

La excursión con menor margen de contribución unitaria es el Jeep Adventure, sin embargo, muestra un elevado índice de popularidad. Para el análisis de este producto se trabajó con una capacidad de transportación total de 27 pasajeros, ya que solo se tuvo en cuenta una caravana de 7 vehículos, porque esto es el máximo a transitar con un solo guía.

El producto Visita Habana, considerado el producto líder, a pesar de su elevado crecimiento en el 2017, tuvo una ligera disminución del número de pasajeros movidos al cierre del 2018, motivado fundamentalmente por el decrecimiento del arribo de clientes del mercado canadiense a través del TTOO Transat.

Los restantes productos estrellas (Habana Overnight con Pinar del Río, Tres Ciudades, Nicho – Trinidad, Habana Overnight, Cienfuegos – Trinidad y Nicho - Trinidad Overnight), de forma general, presentan una tendencia creciente según la ecuación de la recta de cada una.

- **Productos Incógnitas:**

En la lista de los productos clasificados de incógnita, solo tres coinciden con lo expuesto en la literatura con relación a esta categoría y estos son: Habana Carros Antiguos, Habana Retorno a los 50's y Pinar del Río Overnight. El producto Habana Carros Antiguos fue introducido en el 2018 para el TTOO Thomas Cook Francia, ganó popularidad en el transcurso del año y actualmente está disponible para toda la red de ventas.

Las excursiones Habana Retorno a los 50's y Pinar del Río Overnight, son productos de nueva incorporación en la Cartera de Productos de la Sucursal Cubatur Varadero, a solicitud de la red de ventas para aquellos clientes repitentes de los mercados canadiense y alemán, fundamentalmente. A pesar de ello, estos han tenido una baja aceptación en el mercado, independientemente de los atributos que posee cada excursión. En el caso del

producto Habana Retorno a los 50's, dentro de su programa de ofertas tiene como atractivos: visita a La Habana Colonial, un recorrido en carros antiguos hasta el Hotel Nacional, cena en el Restaurante Aguiar, show en el Cabaret Parisi n; pero solo logr  atraer a un total de 133 clientes, lo cual representó un índice de ventas de 0,0017. Algo similar ocurre con la excursión Pinar del Río Overnight, la cual, a pesar de incluir en su programa dos días de estancia en otro destino turístico, solo movió 13 pasajeros en el año 2018, esto arrojó un mínimo de 0,000167885 en el índice de venta.

La excursión Habana Hemingway diseñada a solicitud de clientes canadienses, ha sido desplazada del mercado, debido al lanzamiento de la excursión Habana Premium para la temporada de invierno del 2018, ya que este producto posee los mismos atractivos del Habana Hemingway, pero también incluye en su programa, la cena en el Restaurante La Bodeguita del Medio y el disfrute de la Ceremonia del Ca onazo.

Los restantes productos incógnitas: Pinar del Río, City Tour Matanzas - Varadero y Tropicana Habana; presentan una tendencia decreciente, lo cual indica que, si no se realizan acciones de mejora en la oferta de estos, podrían terminar en productos perros.

- Productos Perros:

Dentro de los productos clasificados de perros, no fue posible analizar el comportamiento de la demanda de las excursiones Cubaneando, ni Matanzas 325, porque estos fueron expuestos a la venta del cliente en los comienzos del año 2018. A pesar de ello, el producto Cubaneando tuvo una buena aceptación por los visitantes, pero su nivel de popularidad y su margen de contribución unitaria son inferiores a la media geométrica.

Es importante tener en cuenta que tres de estos productos presentan una tendencia creciente en la demanda: Habana con Tropicana, City Tour Matanzas, City Tour Matanzas con Cuevas de Bellamar y Cuevas de Bellamar; destacándose este último producto, como el de mayor índice de popularidad dentro del destino Matanzas.

La demanda de las excursiones: City Tour Cárdenas, Guamá - Caleta Buena, City Tour Varadero y Tropicana Varadero, es decreciente. Por lo tanto, los programas de estos productos, deben ser analizados por la red de ventas y reformularlos lo antes posible.

- Productos Vacas:

En la categoría vaca, por lo general, se localizan aquellas excursiones cuyos atractivos predominantes están relacionados con la naturaleza, cuatro de ellos son paquetes

conformados por servicios y recorridos en la zona de la Península de Zapata (Guamá – Snorkeling, Guamá Vapor, Guamá - Playa Larga y Guamá Especial con Río Hatiguanico).

Dentro de esta clasificación, también se localiza la única excursión aérea de que dispone la Sucursal Cubatur Varadero (Cayo Largo Especial), la cual presenta dificultades en su comercialización, dada la inestabilidad que se presenta por períodos en el cumplimiento de los horarios de salida de los vuelos Varadero- Cayo Largo y Cayo Largo- Varadero y en la disponibilidad de aeronaves, a pesar de ello su tendencia ha aumentado en el año 2018. El otro producto dentro de este grupo es el Habana Especial, el cual, según los resultados del último trienio, presenta una tendencia creciente.

### **3.6- Definición de los productos propios de mayor impacto en los ingresos de Opcionales en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, en el año 2018**

Para analizar qué excursiones propias son las de mayor aporte al cumplimiento de los ingresos en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero y por ende tienen más impacto económico en el año 2018; se elaboró un diagrama de Pareto (Consultar Anexo # 9), en función de los ingresos brutos globales obtenidos por aquellas excursiones (30 productos propios) que se analizaron en la Matriz BCG, dichos ingresos son aquellos que adquiere la entidad después de devoluciones parciales por reclamaciones, clientes free por cortesía y descuentos definidos en la política comercial y de grupo. Para este análisis, las clases de los datos estadísticos se ordenaron de acuerdo con los recuentos y se estableció en primer lugar la de mayor frecuencia de ocurrencia.

Las excursiones que tributan al 80% de los ingresos brutos globales, según el resultado expuesto en el Anexo # 9 son: Visita Habana (1769788,61 CUC; 20,43%), Jeep Adventure (1135079,64 CUC; 13,11%), Cayo Largo Especial (1049814,35 CUC; 12,12%), Tres Ciudades (732177,45 CUC; 8,45%), Habana Especial (532672,2 CUC; 6,15%), Habana Overnight (501497,1 CUC; 5,79%), Habana, Tabaco y Ron (419362,2 CUC; 4,84%), Habana con Fábrica de Tabaco (412937,55 CUC; 4,77%) y Nicho-Trinidad Overnight (369257,25 CUC; 4,26%); de estas, siete son productos clasificados de estrellas y dos denominados vacas (según los resultados de la matriz BCG). Estas nueve excursiones le aportaron a la entidad un total 6922586,35 CUC en el año 2018.

Las excursiones con menor porcentaje y frecuencia acumulada son: City Tour Matanzas con Bellamar (332 CUC; 0,004%), City Tour Cárdenas (505,16 CUC; 0,006%) y City Tour Matanzas - Varadero (381 CUC; 0,004%); cabe señalar que las dos primeras son productos

clasificados de perro (según los resultados de la matriz BCG), lo cual ratifica que sean las que generen el menor porcentaje de ingresos brutos, ya que son productos con bajo margen de contribución unitario y dentro de esta categoría, los de menores índices popularidad.

### **3.7- Segmentación del mercado por productos propios, atendiendo al estilo de vida de los clientes**

En el presente epígrafe, se realiza un análisis de la estructura del mercado de las excursiones analizadas en la matriz BCG, en función de la variable forma en que deciden viajar los clientes a la excursión, con el objetivo de buscar mejores atractivos para cada mercado que demanda un producto determinado. Las categorías definidas para la variable son: cliente individual, cliente individual con menores, cliente en pareja, cliente en pareja con menores, cliente en grupo o cliente en grupo con menores. Para ello se analiza la base de datos correspondiente a la totalidad de los tickets de excursiones emitidos en el año 2018, en total 90349 tickets.

La representación gráfica de los resultados se muestra en el Anexo # 10, donde se expone para las distintas categorías, el porcentaje de clientes que seleccionan cada excursión. Los resultados obtenidos, se agrupan por productos - destino a visitar, ya que muchos de ellos constituyen productos sustitutivos entre sí.

Los productos Habana retorno a los 50's, Habana Especial, Habana con Tropicana, Tropicana Habana y Tropicana Varadero son productos que finalizan con una actividad nocturna, a la cual no se permite la entrada de menores, por ende, estas excursiones solo las compran clientes que viajan sin niños, en su gran mayoría parejas, cuyo porcentaje es: 80,95%, 74,45%, 68,75%, 63% y 53,26%, respectivamente. Se debe señalar que las excursiones Habana Especial, Habana con Tropicana y Habana retorno a los 50's son productos sustitutivos de Tropicana Habana, por tanto, cuando la demanda de uno decrece, la de los otros crece y viceversa.

En el caso de las excursiones Habana Overnight, Habana Overnight con Pinar del Río, Pinar del Río Overnight y Pinar del Río, las tres primeras presentan como similitud que hacen estancia al menos por una noche, en La Habana y/o Pinar del Río en dependencia del programa; estas, por lo general son seleccionadas por clientes que viajan fundamentalmente en parejas, clientes individuales y en grupos, con un porcentaje muy bajo de menores en Habana Overnight con Pinar del Río y Habana Overnight, con un 3% y un 2,54%, respectivamente; lo cual evidencia la presencia de clientes que viajan con menores

y que gran número de las veces que este segmento de mercado compra estas excursiones no visita Tropicana Habana, que está incluido en el programa de la excursión, en cambio a la excursión a Pinar del Río Overnight los clientes viajan sin menores. En la excursión a Pinar del Río, un 1,73% de clientes viajan en parejas con menores, el resto son clientes que viajan individuales (7,02%), en grupo (21,05%) y mayoritariamente en parejas (70,18%).

Aquellas excursiones con destino a La Habana (Habana, Tabaco y Ron, Habana con Fábrica de Tabaco, Habana Hemingway, Visita Habana y Habana Carros Antiguos) su segmento de mercado se comporta de forma variada. La excursión Habana con Fábrica del Tabaco tiene un porcentaje nulo de viajeros con menores, a diferencia de su producto sustitutivo Habana, Tabaco y Ron, en el cual existe un 5,98% de cliente de las categorías individuales, parejas y grupo que viajan con sus menores, la diferencia radica en que, en esta última excursión no se incluye la visita a la Fábrica del Tabaco, en la cual está prohibido la entrada de menores de edad.

El producto Habana Carros Antiguos, dentro de las excursiones con destino a La Habana, es la que tiene el mayor mercado de menores con un total de 10,88%, su demanda más alta es realizada por aquellos turistas que viajan en pareja con un total de 65,31%, también hay presencia de viajeros individuales y en grupo, lo cual representa el 3,91% y 19,90%, respectivamente. El producto Visita Habana es otro de los productos donde hay una alta presencia de menores con respecto a las restantes excursiones hacia este destino con un 8,58% en su totalidad; su mayor demanda es realizada por clientes que viajan en parejas (65,54%). En el caso de Habana Hemingway el 72,15% viaja en pareja, el 7,96% son clientes individuales, el 14,71% son turistas en grupo y el restante 5,19% representa el segmento que viaja con menores.

En la excursión Matanzas 325 solo hay un 2,83% de clientes con menores y este caso son precisamente clientes en parejas; aproximadamente solo las tres décimas partes, son clientes individuales y en grupo, el resto son clientes en parejas. Los City Tours: Cárdenas, Matanzas-Varadero, Matanzas con Bellamar, Matanzas y Varadero, los tres primeros solo son demandados por clientes cuya forma de viaje es en grupo, por lo cual representan el 100% total, es decir las restantes categorías se comportan de forma nula; mientras que en el de Matanzas es de 10%, 30% y 60% en clientes individuales, en grupo y en pareja respectivamente, por lo cual no hay presencia de niños. En el de Varadero varía totalmente, este oscila en 4,57%, 0%, 58,45%, 10,05%, 21,46%, 5,48% en clientes individuales, cliente

individual con menores, cliente en pareja, cliente en pareja con menores, cliente en grupo o cliente en grupo con menores, respectivamente; es importante resaltar que este es el producto de la línea de Opcionales, con mayor demanda por parte de aquellos clientes que viajan con niños. La excursión Cuevas de Bellamar tiene un comportamiento similar a las anteriores, con un 60,57% de clientes en parejas, 3,52% de clientes en parejas con menores, 15,33% de clientes en grupo, 1,80% de clientes en grupo con menores, 17,54% de clientes individuales y el restante 1,23% de clientes individuales con menores.

Las excursiones con destino a la Península de Zapata (Guama-Caleta Buena, Guamá Especial con Río Hatiguanico, Guamá - Playa Larga, Guamá Vapor y Guamá – Snorkeling) son los productos cuyo porcentaje en casi todas las categorías de mercado es similar, sin incluir el segmento de mercado de clientes en parejas, que representan más del 50% en su totalidad, excepto en la excursión Guamá – Snorkeling que es de 49,30% y es en este producto donde hay mayor presencia de menores. En estas excursiones el porcentaje de clientes que viajan con niños es mucho mayor que en las restantes excursiones a otros destinos en este caso es de: 7,14%, 7,85%, 10,45%, 12,9%, y 16,06% respectivamente, por lo tanto, es recomendable buscar algún atractivo dentro del programa de cada una de estas, en función de desarrollar más este mercado.

Las excursiones a la zona central del país (Nicho - Trinidad Overnight, Nicho – Trinidad, Cienfuegos – Trinidad y Tres Ciudades) son realizadas fundamentalmente por clientes en parejas (76,57%, 74,83%, 67,70% y 67,33%, respectivamente). En estas, hay un porcentaje relativamente pequeño que pertenece al segmento de mercado que viaja con menores y aproximadamente entre un 9% y un 17% que viajan en grupos e individualmente.

En los productos Cubaneando, Cayo Largo Especial y Jeep Adventure, la mayoría de los clientes viajan en parejas, pero también hay una baja presencia de menores de un 5.08%, 5,27% y 11,03% en su totalidad, respectivamente.

### **3.8- Propuesta de acciones estratégicas a desarrollar**

Las acciones que debe desarrollar la Agencia de Viajes de Cubatur Sucursal Varadero, a corto y mediano plazo con el objetivo de equilibrar la línea de productos opcionales, están encaminadas de forma general a la elevación de la satisfacción del cliente, mediante el incremento del valor de los productos ofertados, como reserva fundamental para el crecimiento de la demanda, así como a la intensificación de la promoción de aquellos productos que son de interés para la entidad.

A partir de los resultados de la matriz BCG, la tendencia en el comportamiento de la demanda y la estructura del mercado, se propone un conjunto de acciones encaminadas a la mejora de la eficacia en la gestión de la línea de productos de Opcionales de la Sucursal Cubatur Varadero.

- Para los productos Estrellas:
  - Priorizar la comercialización de todos los productos clasificados en estrellas, con la red de ventas, a través de la promoción (plegables y videos), debido al aporte de estas excursiones a la rentabilidad económica de la Sucursal Cubatur Varadero.
  - Garantizar un elevado nivel de satisfacción del cliente externo. Cabe destacar que no fue posible aplicar encuestas para la evaluación de la satisfacción del cliente externo en gran parte del año 2018, esto provoca que los resultados existentes no abarcan a todos los segmentos de mercado, razón por la cual no se incluyen en la presente investigación.
  - Observar el producto Habana, Tabaco y Ron, basándose en los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente externo en el año 2019, la proporción del mercado alemán que compra esta excursión en este mismo período; así como las quejas, reclamaciones y criterios emitidos por el personal de contacto directo con el cliente guías y red de ventas.
  - Mantener un estricto cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en el producto Visita Habana, centrándose en los aspectos relacionados con los diferentes lugares a visitar durante la ejecución del programa, ya que es uno de los que posee más alto margen de contribución unitaria y que en el año 2018 reporta los mayores ingresos brutos. Elevar su promoción fundamentalmente a través de los buros de turismo, por el impacto que tienen estos en la eficiencia económica y la alta competencia que existe en el Destino entre las diferentes agencias receptoras y entre estas y el sector informal que realiza excursiones.
- Para los productos Incógnitas:
  - Aunque no forma parte de los objetivos definidos en la presente investigación, la observación de los resultados obtenidos al cierre del primer trimestre del presente año, con la presencia de los nuevos productos Habanas Carros Antiguos y Habana Premium, y el sostenido decrecimiento del mercado canadiense han desplazado en la preferencia de los clientes al producto Habana Hemingway y esto puede afectar a otros programas con destino a La Habana; lo cual indica la necesidad de valorar al cierre del 2019 todas las excursiones que visitan La Habana.

- Realizar algunos cambios en los programas de las excursiones, de forma tal de hacerlas más atractivas al cliente.
- Hacer acciones de promoción (grupo FAM, elaborar y presentar video promocional en las reuniones con la red de ventas por mercados).
- Analizar la tasa de quejas y reclamaciones para esos productos.
- Identificar el mercado que comercializa esos productos (TTOO e incluso Buró de Turismo) y quiénes son los que no lo comercializan.
- Examinar las causas que provocan que esos productos tengan un bajo índice de popularidad en el mercado, a través de sesiones de trabajo con el personal de contacto directo con el cliente (guías y red de ventas).
  - Para los productos Perros:
    - Eliminar en el producto Matanzas 325, el recorrido por el callejón de Las Tradiciones, ya que este se encuentra muy deteriorado; a cambio de esto, incluir un coctel en el Hotel Velazco, que se ubica en el centro de la ciudad y muestra otros atractivos.
    - Reducir las ofertas a la ciudad de Matanzas a dos productos: Cuevas de Bellamar y Matanzas 325, ya que ambos productos tienen igual precio de venta y margen de contribución unitario y el primero es un producto con una demanda por encima de la media.
    - Incrementar la promoción de los productos dirigidos a Matanzas, debido a su elevado valor e importancia desde el punto de vista social y concentrar su operación en días específicos de la semana, precisamente en aquellos días que no coincidan con los productos Estrellas y en dependencia de la planificación de los días de mayor número de arribos al destino.
  - Para los productos Vacas:
    - Mantener el producto Cayo Largo Especial, ya que este solo es ofertado por la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero e incrementar su promoción en Buros de Turismo y el mercado alemán; ya que este producto garantizar el 100% de la ocupación de la capacidad concentrada y el mantenimiento de un alto índice de satisfacción del cliente, a pesar de su alto precio de venta y su bajo margen de contribución unitaria.
    - Revisar con la red de ventas la posibilidad de combinar la venta del producto Cayo Largo Especial con algunas de las excursiones clasificadas en estrellas o vacas y realizar descuentos en estas últimas.

- Revisar el diseño de todos aquellos productos con destino a la Península de Zapata, ya que estos poseen un bajo margen de contribución unitario; en función de buscar nuevos atractivos turísticos, con una baja probabilidad de fallos, que agreguen valor al producto y que, al mismo tiempo, puedan ser capaces de disminuir el costo e incrementar su popularidad.

## Conclusiones

La realización de la investigación, fundamentada en el procedimiento para el análisis del comportamiento de los productos propios que integran la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, permite arribar a las siguientes conclusiones:

- 1- Con la caracterización de la entidad objeto de estudio, se aprecia que la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero según su magnitud y operación se clasifica en minorista, de acuerdo al tipo de actividad que realiza en receptiva y teniendo en cuenta su canal de distribución en in-plant.
- 2- Luego de un análisis de la competencia en la línea de productos Opcionales, atendiendo a la variable número de pasajeros movidos por años, se constata que la agencia de viajes receptiva líder del Destino es Gaviota Tours, seguida se encuentra Cubatur, posteriormente está Viajes Cubanacan y por último Havanatur.
- 3- Los resultados obtenidos muestran la necesidad de realizar el análisis de la línea de productos Opcionales, cada vez que las condiciones del mercado varíen, a partir, de la modalidad a la que pertenecen, índice de popularidad, margen bruto de contribución unitario y la tendencia en el comportamiento de demanda, ya que del total de productos analizados (33 productos), 7 son clasificados de incógnitas y 10 nombrados perros.
- 4- El análisis de los atractivos turísticos que conforman la línea de Opcionales, muestra la necesidad de agregar valor a través de nuevas ofertas en los programas de las excursiones.
- 5- Al identificar las características del mercado, atendiendo a la forma en que viajan los clientes, se obtuvo como resultado que estos generalmente viajan a las excursiones en parejas y que son muy pocos los turistas que van con menores.
- 6- El mayor porcentaje de productos, cuyo segmento de mercado incluye a los menores se encuentran las excursiones con destino a la Península de Zapata: Guamá Vapor, Guamá - Playa Larga (Guamá Bahía de Cochinos), Guamá Caleta Buena, Guamá Especial con Río Hatiguanico, y Guamá - Snorkeling (Guamá Punta Perdiz); esta última con el mayor porcentaje, con un total de 16,06% incluyendo las tres modalidades (clientes individuales con menores, parejas con menores, grupos con menores).

## Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos de esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones que permiten ampliar y perfeccionar los elementos abordados:

- 1- Efectuar anualmente un estudio comparativo de los productos propios de la Sucursal Cubatur Varadero, con respecto a los productos similares ofertados por las restantes agencias receptoras radicadas en el Destino; con el propósito de que la dirección de la entidad conozca el lugar que ocupa en el mercado y en función de esto, tome decisiones estratégicas.
- 2- Ejecutar las acciones propuestas en la presente investigación, para el mejoramiento de su línea de productos, contando con la participación de los diferentes TTOO y el personal de contacto directo con el cliente.
- 3- Extender el estudio de las excursiones Habana Overnight y Habana Overnight con Pinar del Río, analizando el número de clientes que compran estos paquetes turísticos y no viajan a Tropicana.
- 4- Evaluar con la red de ventas la factibilidad de concentrar la operación del producto Cuevas de Bellamar para un día a la semana y fusionar esta excursión con la de Matanzas 325, con el empleo de dos guías, donde cada uno efectúe un programa diferente en el mismo destino Matanzas, con el propósito de reducir los costos de transportación.
- 5- Revisar con la red de ventas y los TTOO los programas de productos propios de la línea de Opcionales, con el objetivo de buscar nuevos atractivos que sean valorados por el segmento de mercado que viaja en pareja e incluirlos en los programas de estas excursiones.
- 6- Crear nuevos atractivos al programa de las excursiones propias de la línea de Opcionales con destino Península de Zapata, en función de los segmentos de mercado que viajan con menores; con el propósito de incrementar la demanda de este mercado.
- 7- Analizar con el consejo de dirección, especialistas y trabajadores de la entidad los resultados de la investigación.

## Referencias bibliográficas

1. Organización Mundial del Turismo, (OMT), «Introducción al turismo», 1998.
2. Instituto Educativo Metropolitano, «Importancia del Turismo» 2008,
3. Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones. 2019, [fecha de consulta: 16/01/2019]. Disponible en: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>
4. Valls Figueroa, Wilfredo, «Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa», Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría "CUJAE", Departamento de Ingeniería Industrial, 2006.
5. Delamo Vilda, René, «Análisis de la línea de productos opcionales», Matanzas, Universidad de Matanzas, 2007.
6. Bartumeu Álvarez, Annia Teresa «Análisis de la línea de productos opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero», Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2009.
7. Castro Hernández, Adalberto, «Diagnóstico de la calidad de la gestión en la Agencia de Viajes Cubatur, Sucursal Varadero», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial, 2016.
8. Bigné, J. Enrique[et al.], *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*, Madrid, España, ESIC, 2000.
9. Albert Piñole, Isabel, *Fundamentos sobre el turismo y las agencias de viajes. Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes.*, Madrid, España, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 1999.
10. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, *Marketing* (Pearson Educación), Decimocuarta, Mexico, 2012.
11. Middleton, V.T.C, *Simposio Internacional de Turismo*, Barcelona, España, ESADE, 1994.
12. Aspectos conceptuales sobre el marketing y la investigación de mercado en el sector turístico para lograr un posicionamiento estratégico de productos turísticos. 2006, [fecha de consulta: 19/12/2018]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
13. Moreno, S.[et al.], *Análisis de la satisfacción del turista de paquetes turísticos respecto a las actividades de ocio en el destino: el caso de República Dominicana*, Universidad de Murcia, 2002.

14. Yepes, V, *El litoral como recurso turístico*, España, Universidad Politécnica de Valencia, 1999.
15. Boulón, R.C., *Planificación del Espacio Turístico*, 2da Edición, D.F. México, 1990.
16. Bigné, E.[et al.], *SERVQUAL: Reliability and Validity in Travel Agencies*, Annals of Tourism Research, 2003.
17. Santesmases, M, *Marketing: Conceptos y estrategias*, 1993.
18. Kotler, Philip, *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control*, 1997.
19. Serra, A, *Marketing Turístico*, 2002.
20. Butler, R.W., *Seasonality in Tourism: Issues and Problems*, 1994.
21. Lundtorp, S, *Measuring Tourism Seasonality*, Oxford: Pergamon., 2001.
22. Lee, C, *Seasonality in the tourism industry: Impacts and Strategies*, Australia, Sustainable Tourism Pty, 2008.
23. Rae, D, *Agencias de Viajes*, Tricentenario, España, 2011.
24. Companys Pascual, Ramón, *Planificación y Programación de la Producción*, Marcombo, 1989.
25. Perelló Hernández, María Cristina, «Valoración de la Gestión de la Calidad en las Agencias de Viajes radicadas en polo turístico de Varadero», Universidad de Matanzas, Sede "Carlos de Torres y Huerta", Turismo, 2010.
26. Godinez, R. and Calderón, A., *Breve diccionario de Turismo*, Zapopan, México, 2009.
27. Kasavana and Smith, Donald «Engineering of menus», 1982,
28. Calidad, Sociedad Latinoamericana para la, «Gráfica de Pareto» 2000,
29. Organización Mundial del Turismo, (OMT) «Agencias de Viajes» 2017, 12/10/2018,
30. Agencias de Viajes. 2019, [fecha de consulta: 21/01/2019]. Disponible en: [http://www.sildaviaviajes.com/agencias\\_de\\_viajes.org](http://www.sildaviaviajes.com/agencias_de_viajes.org)
31. Sabino, Carlos, *Diccionario de Economía y Finanzas*, Caracas, Venezuela, Editorial Panapo, 1991.
32. Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Marketing*, México, Pearson Educación, 2012.
33. Socatelli, Mario, *Mercadeo Aplicado al Turismo*, Costa Rica, 2013.
34. Niola, Sandra *Gestión de la demanda "Demand Management"*, 2018.

## Anexos

### Anexo # 1: Definiciones de agencia de viajes.

Autor	Definición
Albert Piñole (1999)	<p><i>"...Las agencias ofertan servicios y productos para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado turístico, definiendo como servicio a las prestaciones profesionales como la asesoría o las gestiones de reserva y venta. Y que finalmente el producto, es el resultado de la combinación de bienes y servicios ofertados por un precio global..."</i></p>
Bigné, J. Enrique et al. (2000)	<p><i>"...Constituyen un elemento determinante en la distribución de los servicios turísticos como intermediarios, productores y asesores. Realizan servicios de asesoramiento y distribución al turismo receptivo que viaja a dicha área, presentando por tanto una dualidad emisora y receptora. En términos del proceso de comercialización del turismo, las agencias de viajes son consideradas tiendas minoristas, que suelen trabajar estrechamente vinculadas con las empresas transportistas, líneas aéreas y hoteles. Estas empresas, que suelen tener mucho material informativo sobre destinos y paquetes turísticos, trabajan igualmente en estrecha cooperación con los operadores de tours..."</i></p>
Rae (2011)	<p><i>"...Empresa privada que hace de intermediaria entre sus clientes y determinados proveedores del rubro viajes, tales como aerolíneas, hoteles, cruceros, entre otros, ofreciéndoles a las primeras mejores condiciones de contratación en los viajes que desean emprender. Es decir, la agencia de viajes le vende a su cliente productos y servicios relacionados al viaje que realizará a un precio más bajo y en el marco de unas condiciones realmente tentadoras y atractivas respecto a lo que podrían conseguir si se dirigiesen a comprarlo directamente en los proveedores mencionados..."</i></p>
Organización Mundial del Turismo, (OMT) (2017)	<p><i>"...Las empresas constituidas en forma de sociedad comercial, anónima o limitada que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar los medios propios en la prestación de los mismos..."</i></p>
VIAJES (2019)	<p><i>"...Empresa privada o persona jurídica especializada en el ámbito de los viajes, que ejerce de intermediario entre el cliente, los viajeros, y los destinos del viaje, gestionando total o parcialmente los diferentes servicios o proveedores de servicios; tales servicios como aerolíneas, cruceros, hoteles, seguros de viaje, excursiones, guías, transporte local, visitas y comidas son los que se precisan para el disfrute del viaje requerido por el cliente. Las agencias de viajes deben atender a las necesidades y requerimientos de sus clientes para conseguir su satisfacción con el producto o servicio contratado..."</i></p>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo # 2: Componentes del Patrimonio Turístico.**

<b>Clasificación de los Atractivos Turísticos</b>	<b>Tipo</b>
<i>Sitios Turísticos</i>	<i>1.1 Montañas, 1.2 Planicies, 1.3 Costas, 1.4 Lagos, lagunas y esteros, 1.5 Ríos y arroyos, 1.6 Caídas de agua, 1.7 Grutas y cavernas, 1.8 Lugares de observación de flora y fauna, 1.9 Lugares de caza y pesca, 1.10 Caminos pintorescos, 1.11 Termas y 1.12 Parques nacionales y reservas de flora y fauna</i>
<i>Museos y Manifestaciones Culturales – Históricas</i>	<i>2.1 Museos, 2.2, Obras de arte y Técnica, 2.3 Lugares históricos y 2.4 Ruinas y sitios arqueológicos.</i>
<i>Folklore</i>	<i>3.1 Manifestaciones religiosas y creencias populares, 3.2 Ferias y mercados, 3.3 Música y danzas, 3.4 Artesanía y artes populares, 3.5 Comidas y bebidas típicas, 3.6 Grupos étnicos y 3.7 Arquitectura popular y espontánea.</i>
<i>Realizaciones Técnicas, Científicas o Artísticas Contemporáneas</i>	<i>4.1 Explotaciones mineras, 4.2 Explotaciones agropecuarias, 4.3 Explotaciones industriales, 4.4 Obras de arte y técnica y 4.5 Centros científicos y técnicos.</i>
<i>Acontecimientos Programados</i>	<i>5.1 Artísticos, 5.2 Deportivos, 5.3 Ferias y exposiciones, 5.4 Concursos, 5.5 Fiestas religiosas y profanas y 5.7 Otros.</i>

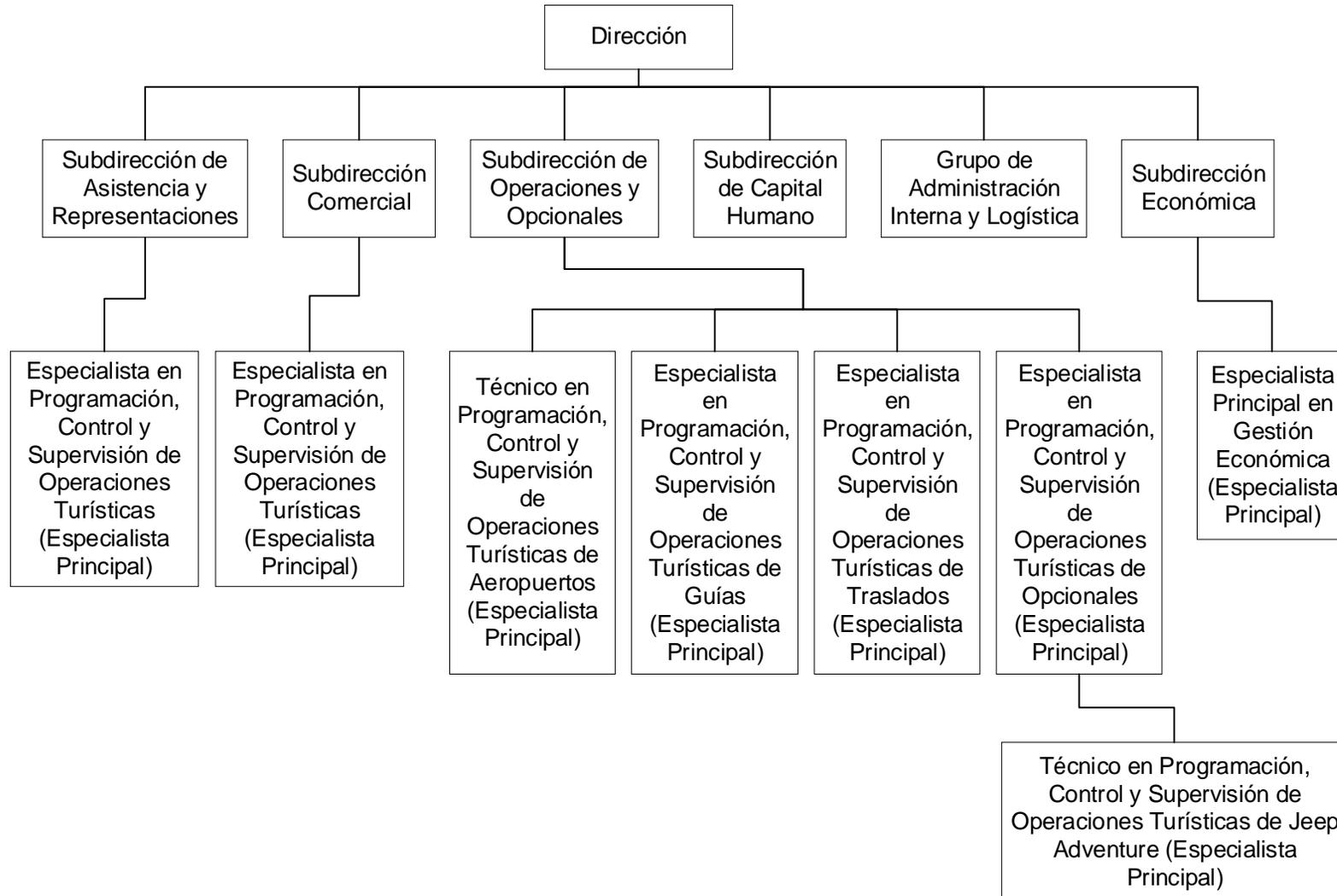
Fuente: Bartumeu Álvarez (2009).

### Anexo # 3: Definiciones de demanda.

Autor	Definiciones
Sabino (1991)	<p><i>“...Como concepto económico, no se equipará simplemente con el deseo o la necesidad que exista por un bien, sino que requiere además que los consumidores, o demandantes, tengan el deseo y la capacidad efectiva de pagar por dicho bien...”</i></p>
Bigné, J. Enrique et al. (2000)	<p><i>“...Es el deseo de un producto específico apoyado por una capacidad adquisitiva...”</i></p>
Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012)	<p><i>“...Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción...”</i></p>
Socatelli (2013)	<p><i>“...Conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos que buscan satisfacer sus necesidades de viajes...”</i></p>
Niola (2018)	<p><i>“...Método unificado para controlar y estar al día con requisitos de unidad de la empresa y operaciones internas de compra. Ayuda a organizaciones a quedar comprometidas en sus relaciones de proveedor y ventajas relacionadas. Las relaciones usan sistemas de gestión de demanda para abordar factores de gasto externos, organizar órdenes de compra y erradicar el desperdicio...”</i></p>

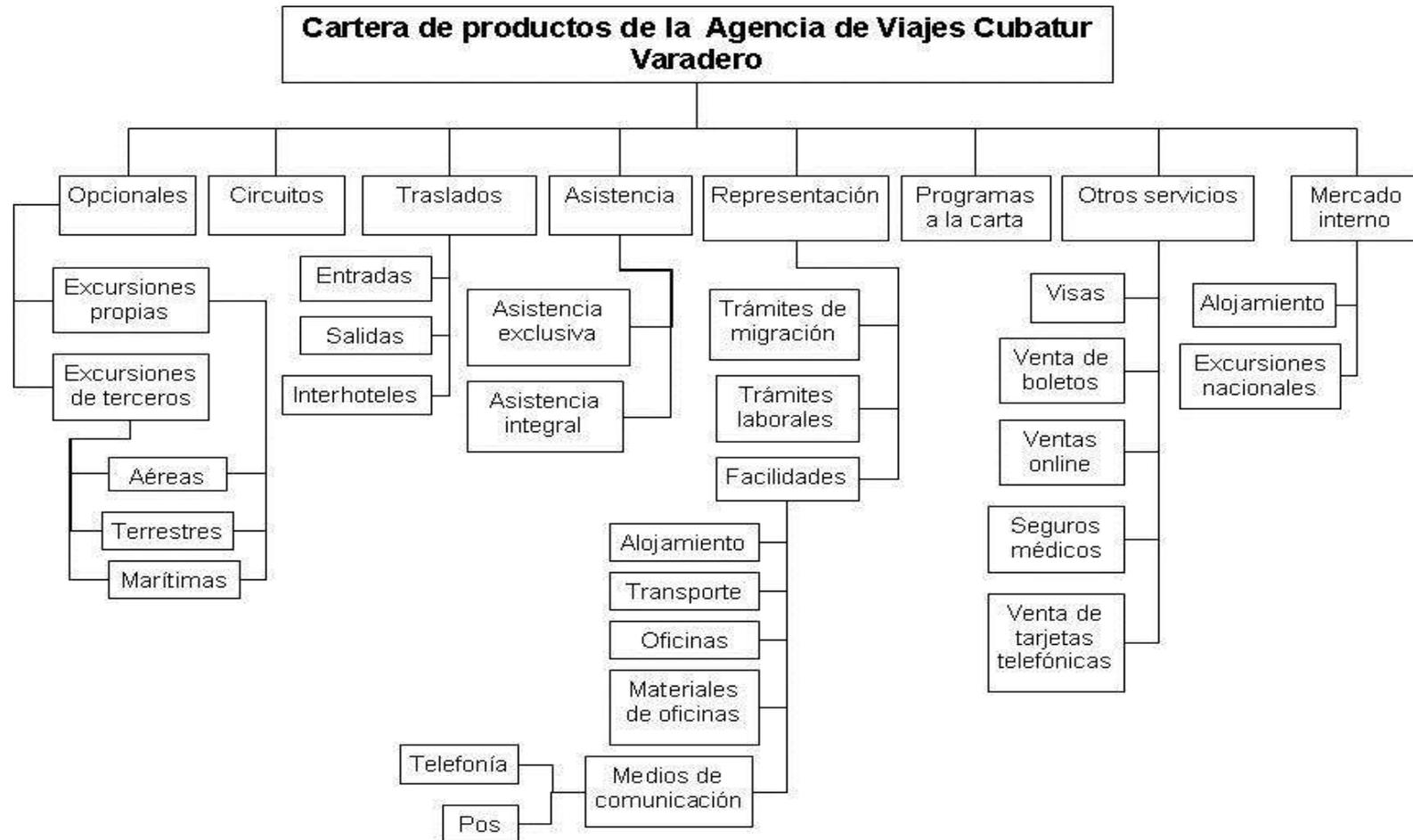
Fuente: Elaboración propia.

**Anexo # 4: Estructura organizativa de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero.**



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo # 5: Cartera de productos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero.**



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo # 6: Pasajeros movidos en la modalidad de Opcionales por las agencias de viajes receptoras del destino Varadero en el período 2005-2018.**

Agencias	Pasajeros Movidos en Excursiones Opcionales (2005-2018)													
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Viajes Cubanacán 	230095	263172	256822	281582	265790	262240	251768	238156	240848	258263	235435	162502	181301	171126
Cubatur 	257748	256718	254736	311126	316500	310859	350305	436259	246220	219980	207416	199345	234811	245281
Gaviota Tours 	81460	93318	117728	170039	200865	235636	267312	334788	311166	343240	374494	413447	431838	426587
Havanatur 	13169	21571	22132	33202	28177	32792	35698	39883	40033	43938	52771	43812	60743	57958

Fuente: Elaboración propia.

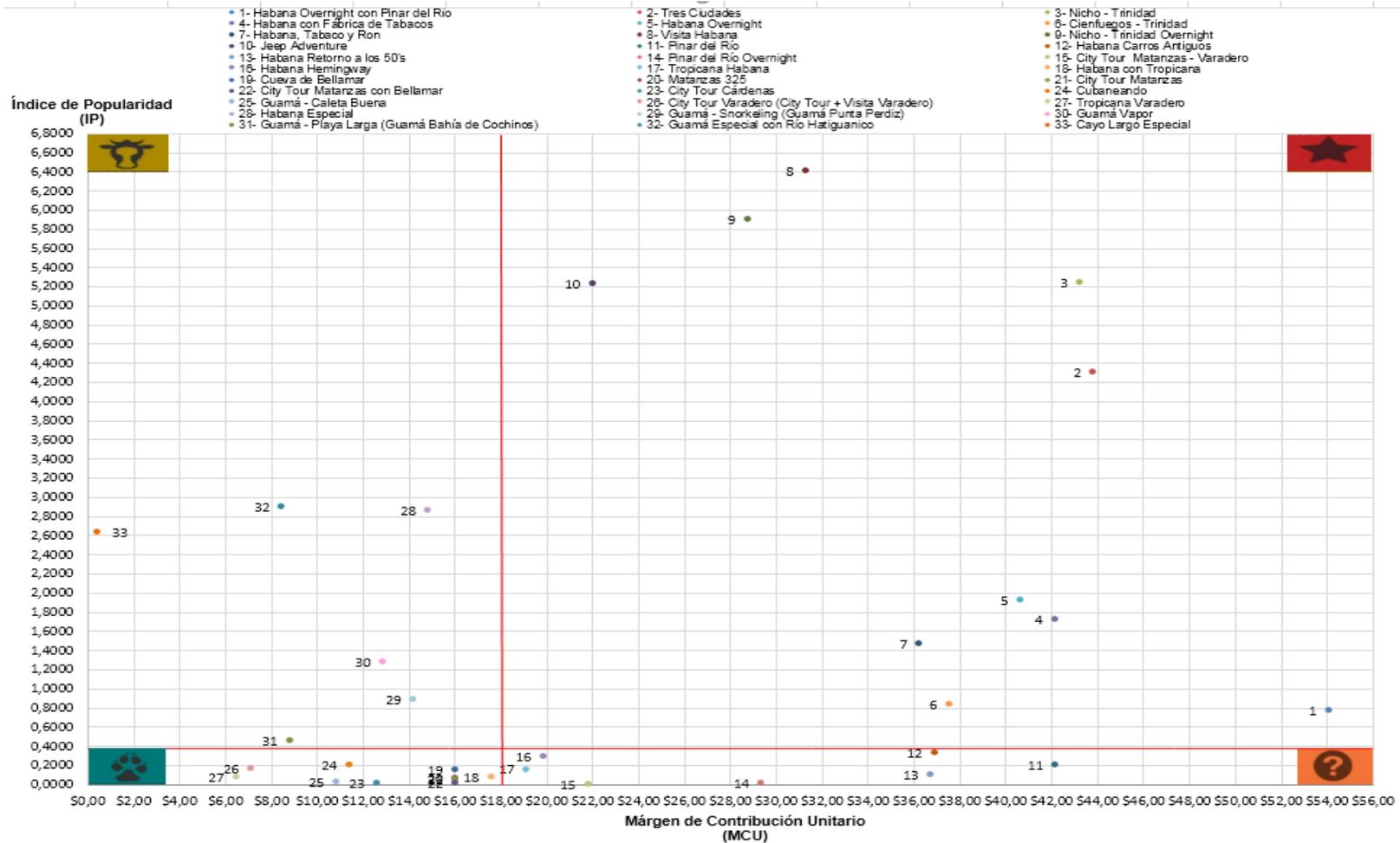
**Anexo # 7: Estructura de ventas en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero en el 2018.**

Línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero en el 2018			
Excursiones Propias	No. Pax Movidos	Excursiones de Terceros	No. Pax Movidos
<b>Aéreas</b>			
Boleto O/W Cayo Largo	166	Boleto Cayo Coco - Habana	15
Boleto RT Cayo Largo	283	Boleto Holguín - Cayo Coco	3
Cayo Largo Especial	3842	Boleto Habana - Cayo Coco	16
<b>Terrestres</b>			
Cienfuegos - Trinidad	1593	Alojamiento	43919
Cienfuegos a la Carta	203	Anfiteatro	497
City Tour Matanzas - Varadero	13	Azúcar, Tabaco y Ron	72
City Tour Cárdenas	20	Buena Vista Social Club	3879
City Tour Cárdenas a la Carta	14	Cabaret Parisien	2
City Tour Habana TNCE	323	Casa de la Música de Varadero	11
City Tour Matanzas	208	Cena en Xanadu	127
City Tour Matanzas con Bellamar	65	Clases de Baile	14
City Tour Varadero	737	Concierto	2
Cubaneando	635	Conecting Cuba	13
Cuevas de Bellamar	688	Cuba, Azúcar, Tabaco y Ron	2
Experiencia Caribeña	894	Cuevas de Bellamar (Paradisus)	2086
Guamá - Caleta Buena	119	Día Caribeño	2
Guamá - Playa Larga (Guamá Bahía de Cochinos)	1173	Discover Tour	14
Guamá - Snorkeling (Guamá Punta Perdiz)	2267	Escambray	34
Guamá con Trinidad + Cienfuegos	8	Explorando Matanzas	76
Guamá a la Carta	907	Fiesta Guajira	12
Guamá Especial con Río Hatiguanico	2849	Green Fee	163
Guamá Vapor	2456	Habana Overnight con Carnavales	6
Habana con Fábrica de Tabacos	4397	Jazz Night	44
Habana con Tropicana	273	Jeep Safari Gaviota	206
Habana Carros Antiguos	1480	Josone	119
Habana Colonial a la Carta	6249	Mambo Jambo	371
Habana Especial	3661	Matanzas Yumurí	6
Habana Especial a la Carta	402	Nature Tour	2702
Habana Especial Premium	192	Safari Gaviota Overnight	3
Habana Hemingway	1315	Salón VIP	4942
Habana Overnight	2465	Topes de Collantes	1127
Habana Overnight con Pinar del Río	1473	Tour al Caribe	139
Habana Retorno a los 50's	133	Tour Bus	3968
Habana Vintage	1217	Tour del Azúcar	211
Habana, Tabaco y Ron	4703	Tropicana Varadero	302
Jeep Adventure	14760	Vapor Caribe	139
Jeep Safari Cubatur	18	Vive Kuba	513
Matanzas 325	238		
Matanzas a la Carta	391		
Nicho - Trinidad	2146		
Nicho - Trinidad Overnight	2369		
Pinar del Río	130		
Pinar del Río Overnight	13		
Playa Larga TNCE	379		

Santa Clara - Trinidad a la Carta	6		
Santa Clara a la Carta	24		
Santa Cruz-Jaruco	400		
Servicio de Traslado	215		
Transfer de Salida	2		
Transfer Interhoteles	3		
Transfer Puesto de Mando	2477		
Tres Ciudades	8074		
Tres Ciudades a la Carta	68		
Trinidad a la Carta	382		
Trinidad Overnight	8		
Tropicana Habana	597		
Viñales	84		
Visita a Vardero a la Carta	227		
Visita Habana	28753		
<b>Terrestres Turismo Nacional (TN)</b>			
Cienfuegos - Trinidad	110		
Elguea	55		
Guamá - Girón	23		
Guamá - Playa Larga	92		
Habana Overnight	41		
Hanabanilla - Nicho	9		
Nicho - Trinidad Overnight	10		
Nicho	21		
Pinar del Río - Las Terrazas	177		
Pinar del Río	12		
Transfer	342		
Viñales	54		
Visita Habana	67		
<b>Marítimas</b>			
Río Canimar	92	Baño con Delfines	300
Río Mar	144	Boat Adventure	1228
		Buceo	307
		Crucero del Sol	4404
		Cuevas de Saturno	2
		Cuevas y Corales	2
		Delfinario	3300
		Eco-Snorkeling	1845
		Habanasub	130
		Los Albatros	121
		Nado Especial	2302
		Paseo en barco	36
		Paseo Snorkeling	251
		Pesca de Altura	1008
		Puesta de Sol	50
		Puesta de Sol con Cena	2
		Río Canimar	76
		Seafari Cayo Blanco	53588
		Super Boat Adventure	128
		Varazub	8

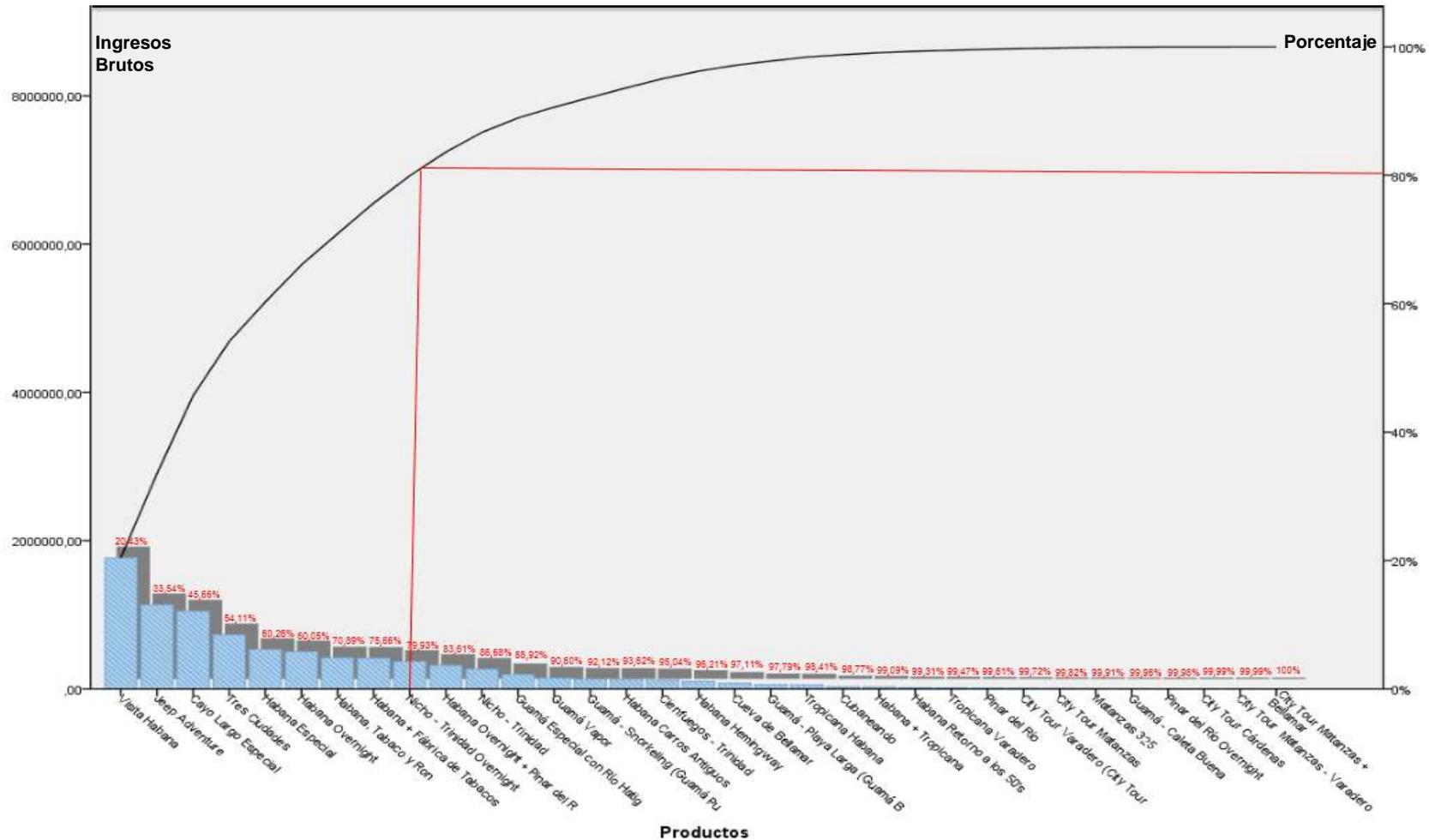
Fuente: Elaboración propia.

## Anexo # 8: Matriz BCG de los productos propios en la línea de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero, durante el año 2018.



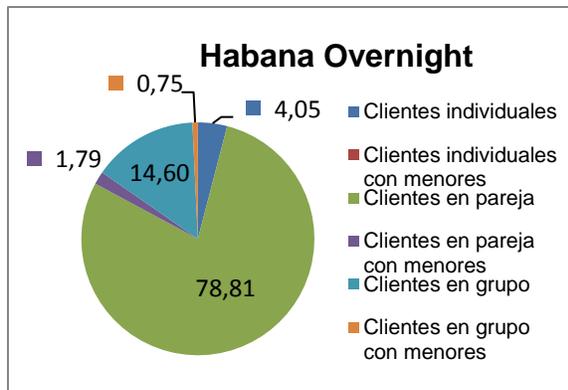
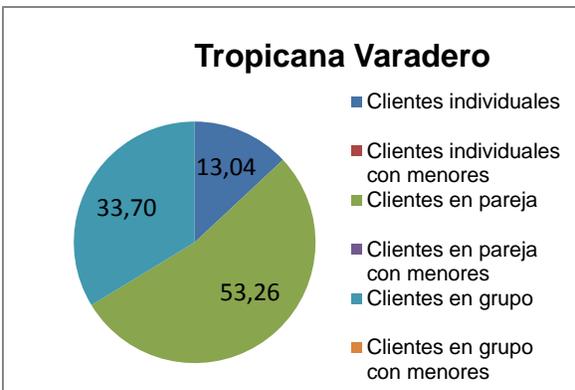
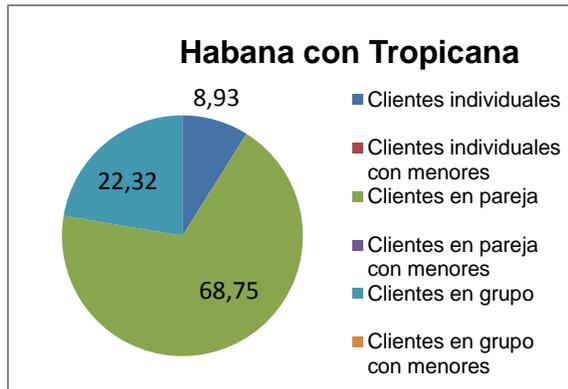
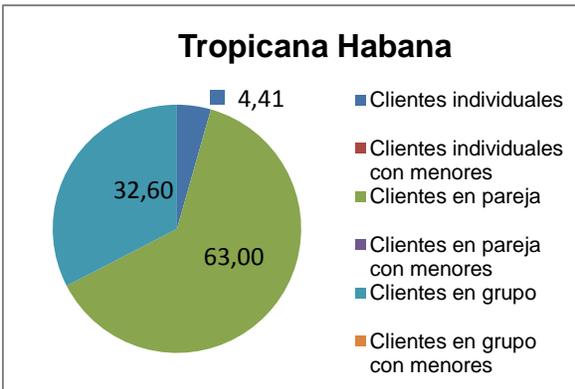
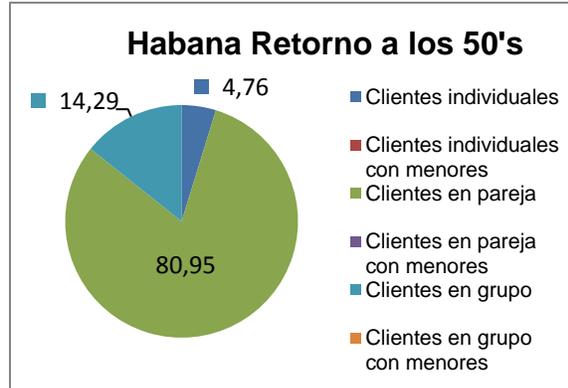
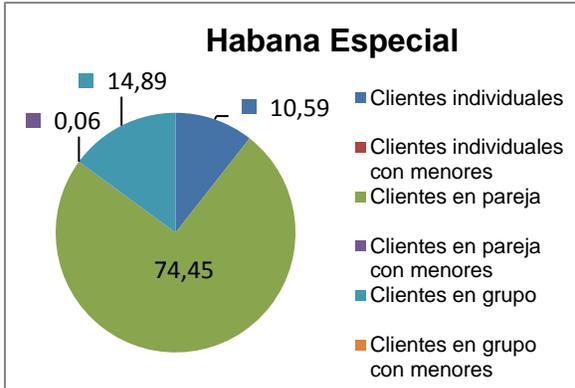
Fuente: Elaboración propia.

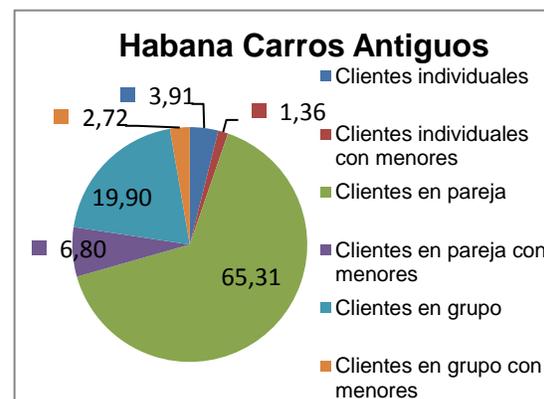
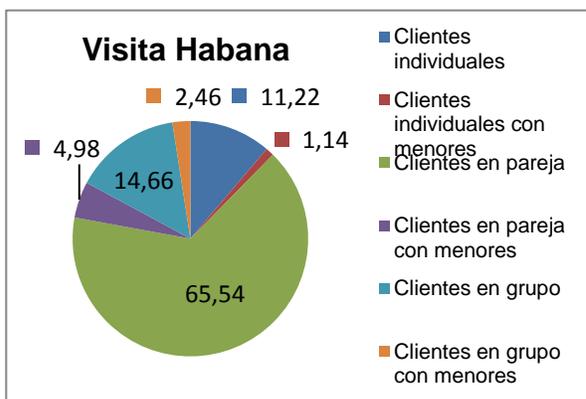
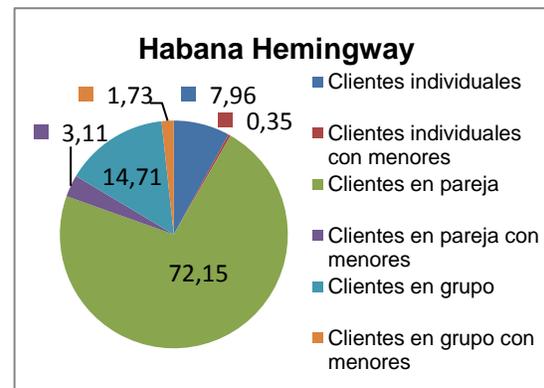
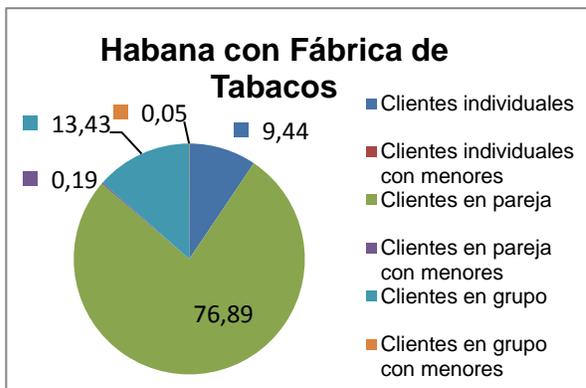
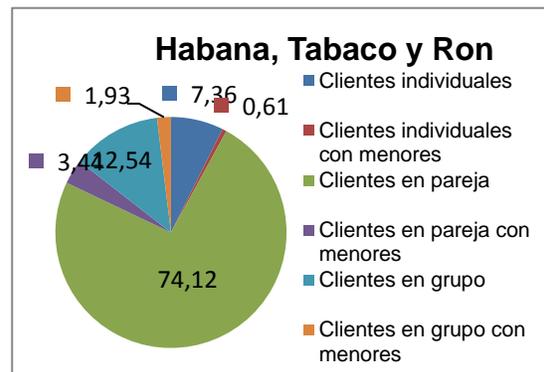
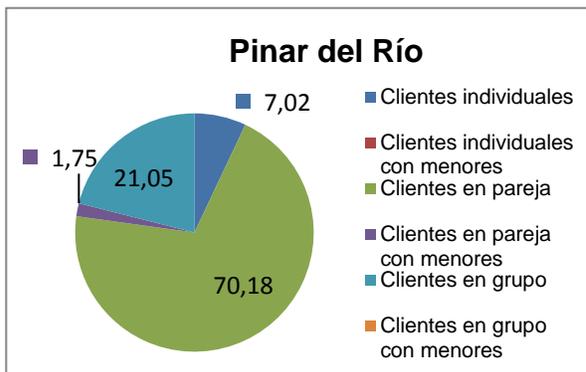
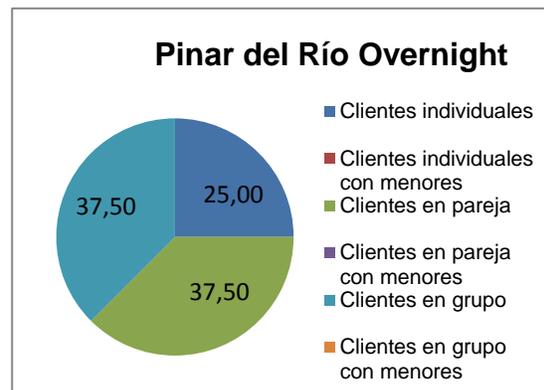
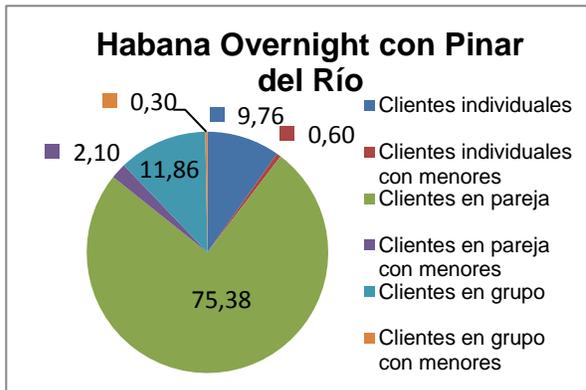
**Anexo # 9: Diagrama Pareto para los productos propios dentro de la línea de Opcionales con mayor impacto en los ingresos brutos globales de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Varadero.**



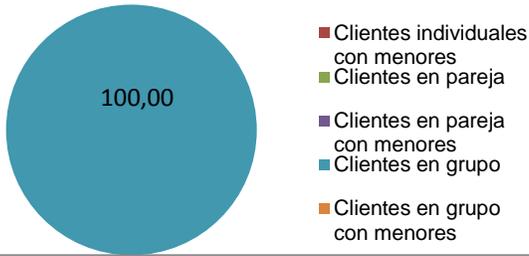
Fuente: Elaboración propia.

**Anexo # 10: Estructura del mercado atendiendo a la forma en que viajan los clientes a las excursiones propias de la línea de Opcionales.**

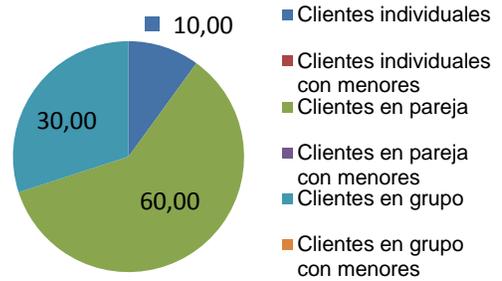




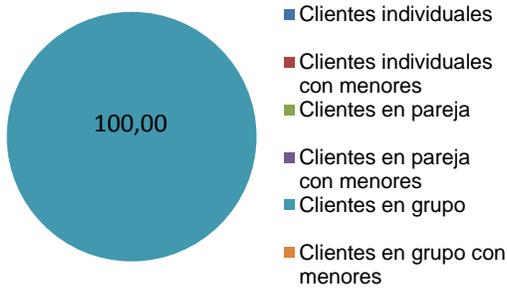
### City Tour Matanzas con Bellamar



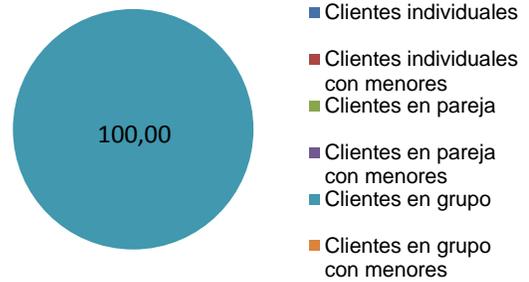
### City Tour Matanzas



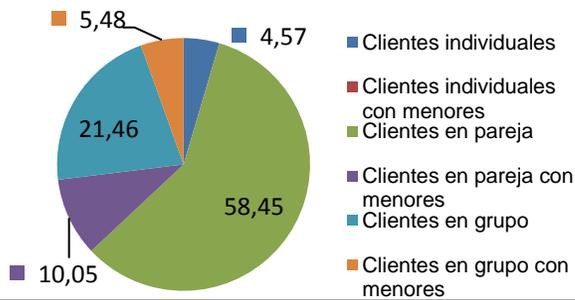
### City Tour Matanzas - Varadero



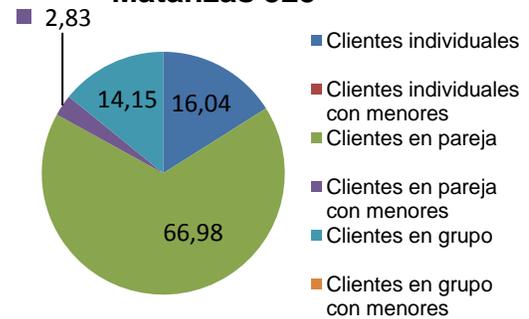
### City Tour Cárdenas



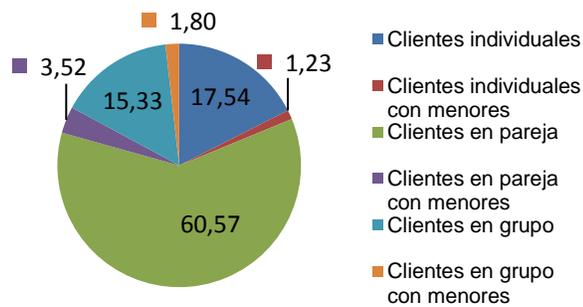
### City Tour Varadero

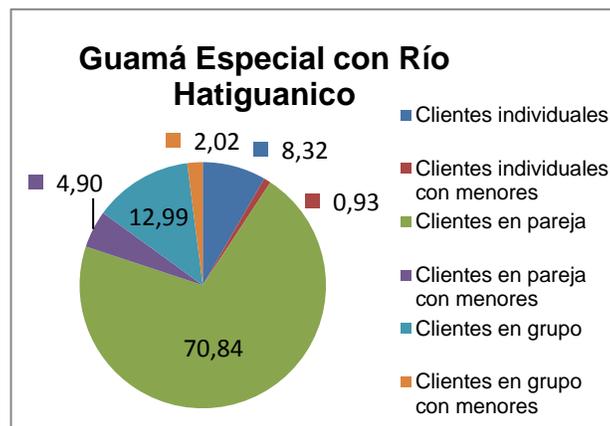
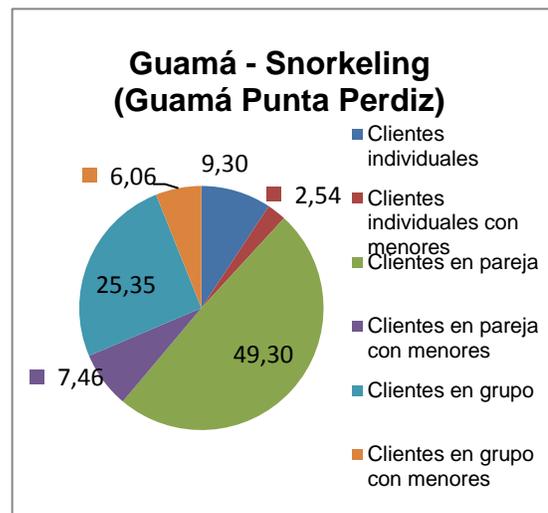
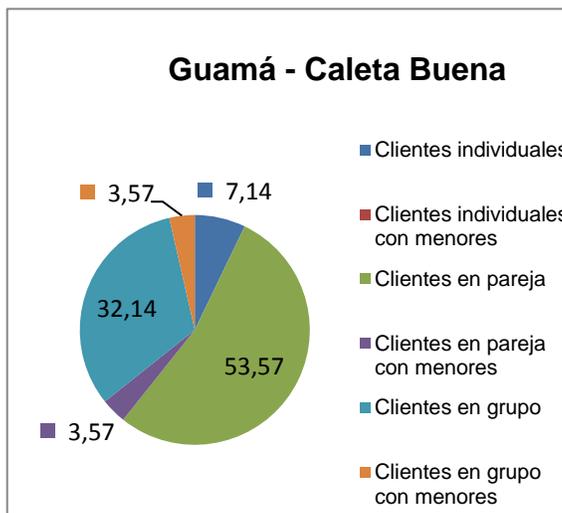
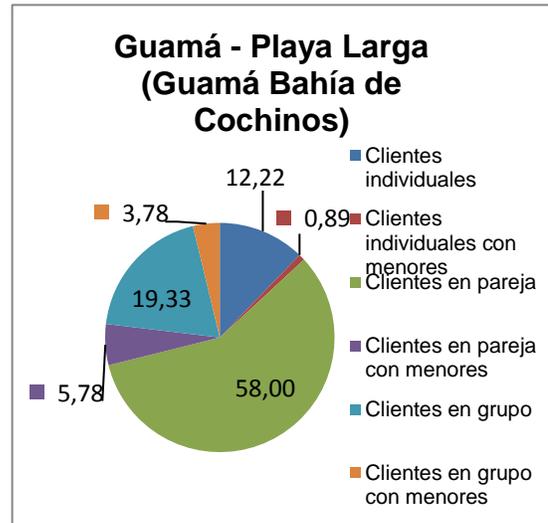
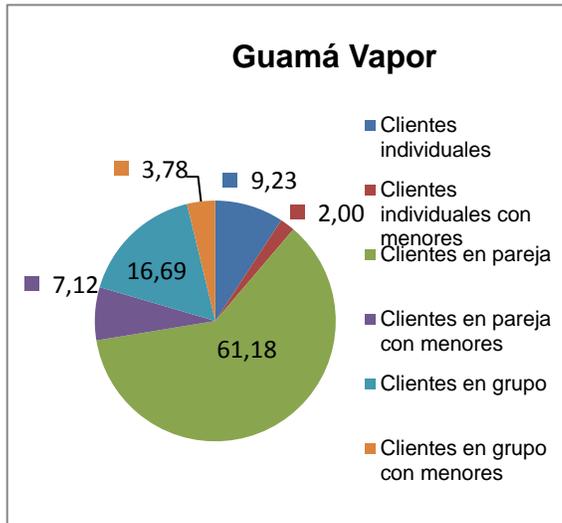


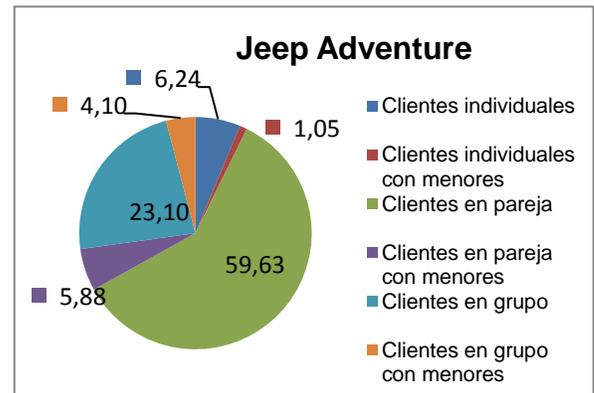
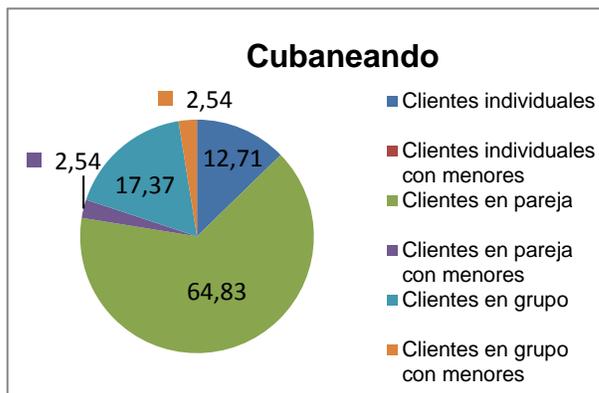
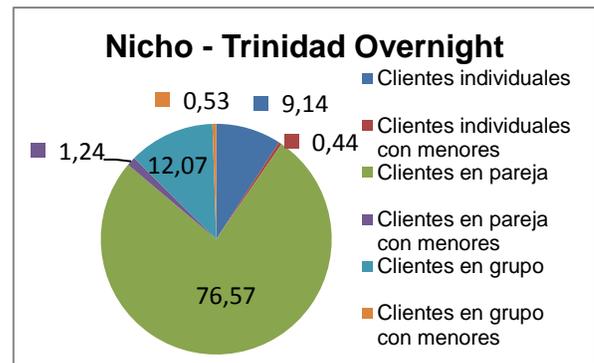
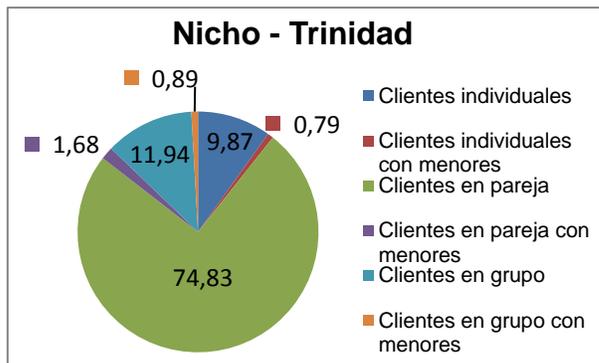
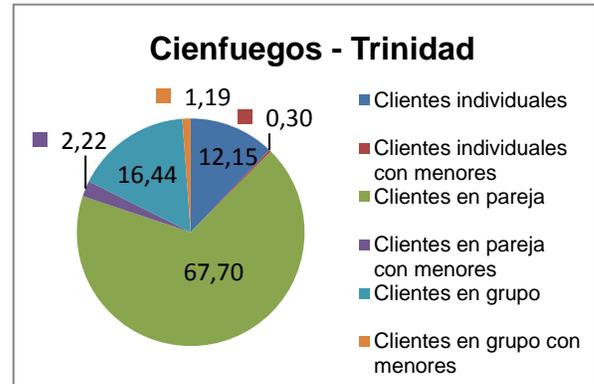
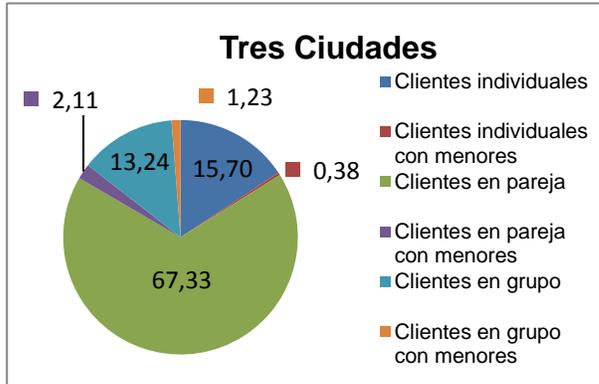
### Matanzas 325



### Cueva de Bellamar







Fuente: Elaboración propia.