



UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
Facultad de Contabilidad y Finanzas

ESPECIALIDAD EN GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA EN EL TURISMO

**TÍTULO:** ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE LA UEB AGENCIAS DE VIAJES HABANATUR T & T VARADERO Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS.



**Autora:** Lic. Olia Meriño Cabrera.

**Tutoras:** MSc. Yeniley Martínez Rodríguez.  
MSc. Rosa F. García Miranda.

La Habana  
2014



## **PENSAMIENTO.**

“La tierra entera debiera ser un abrazo.

Todo lo que divide a los hombres, todo lo que lo especifica, aparta o acorrala, es un pecado contra la humanidad.

Hay que prever, y marchar con el mundo. La gloria no es de los que ven para atrás, sino para adelante.

Quien piensa para el público, tiene el deber de ver en lo futuro”

**José Martí.**



## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Quien reconoce, Lic. Olia Meriño Cabrera, me declaro como única autora de este trabajo de investigación y autorizo a hacer uso de la misma a la Escuela de Hotelería y Turismo José Smith Comas, a la Dirección de la Agencia de Viajes Havanatur T & T Varadero y a la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana.

Firma: \_\_\_\_\_



## **RESUMEN:**

La investigación se desarrolla en la UEB Agencias de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero, subordinada a la Empresa Receptivo Havanatur Tour & Travel perteneciente al Grupo Empresarial de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur S. A. Se analiza el grado de participación de las diferentes excursiones de la cartera de productos de la UEB, por constituir esta, una herramienta eficaz para la toma de decisiones destinadas a lograr beneficios en las empresas. Se utilizan varios métodos de investigación y diversas herramientas que facilitan el perfeccionamiento de la misma. El trabajo se divide en dos etapas fundamentales mediante las cuales se recopila la información necesaria y se describe el procedimiento utilizado para realizar el estudio detallado de la cartera de productos. Se definen las líneas de productos y se seleccionan las excursiones comprendidas en cada línea según sus características afines, lo que propicia la comparación de los principales indicadores económicos y comerciales en el período de enero a octubre de los años 2012 y 2013. Se arriban a los resultados esperados y finalmente se presenta un plan de medidas cuya aplicación incidirá positivamente en el incremento de las ventas y de los ingresos de la entidad lo que se visualiza en las conclusiones y respectivas recomendaciones referidas.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: Caracterización y Diagnóstico. ....	6
1.1- Caracterización del objeto de estudio. ....	6
1.2- Elementos teóricos conceptuales referentes al tema de investigación. ....	16
1.3- Procedimiento empleado para el análisis de la cartera de productos. ....	19
CAPITULO II: Análisis de la cartera de productos de la Agencia de Viajes Havanatur. ....	24
2.1- Situación económica financiera a partir de los principales indicadores. ....	24
2.2- Diagnóstico del grado de participación de las excursiones en el análisis de la cartera de productos. ....	26
2.3- Definición de las líneas de productos y las excursiones comprendidas dentro de cada línea. ....	27
2.4- Comportamiento de las ventas de excursiones de la cartera de productos en el periodo seleccionado. ....	31
2.5- Análisis del proceso de concentración o diversificación de la demanda de las excursiones. ....	32
2.6- Medidas propuestas para mejorar el grado de participación de las excursiones en la cartera de productos de la UEB. ....	38
CONCLUSIONES .....	41
RECOMENDACIONES .....	42
BIBLIOGRAFÍA .....	43
ANEXOS .....	47

## INTRODUCCIÓN

La actual era de la globalización, donde “la información es poder” se caracteriza, por el cambio constante en todos los aspectos de la vida, en el ámbito social, político, cultural, científico, tecnológico y económico. El hecho de que el mundo se encuentre en medio de una revolución que ocurre según la historia de la humanidad una vez cada dos siglos, y que esta vez se trate, de la “revolución tecnológica”, hace que la imaginación se convierta en un elemento esencial en el desarrollo de cualquier empresa.

La revolución tecnológica se está combinando más y más con los resultados del concepto de aldea global, y esto exige nuevos retos, a los que se enfrentan hoy todas las empresas, incluyendo las que tienen como misión: ofrecer un servicio con calidad destinado al turismo, una tarea difícil, y más si se toma en cuenta, el inestable entorno en el que estamos inmersos actualmente, donde la competitividad crece aceleradamente.

“El turismo es un sector económico muy importante que abre amplias perspectivas de futuro. Hoteles, restaurantes, Agencias de Viajes, turoperadores, medios de transporte, atracciones, servicios públicos, entre otros, constituyen la compleja red de un sistema fundamental para que el negocio turístico, una de las industrias más activas a nivel mundial pueda desarrollarse de modo eficaz y satisfactorio.”(León López, 2006). Un desplazamiento turístico se ha convertido en una de las vías más importantes de desarrollo económico para cualquier país que une y relaciona a los hombres.

Bajo estas condiciones, en el contexto actual cubano, solo aquellas entidades turísticas que sean completamente flexibles al cambio y capaces de adaptarse a este, tienen esperanzas de sobrevivir y tener éxito. Para subsistir por tanto, es evidente que dependen del talento, la imaginación y la creatividad de las personas que la integran, especialmente del directivo, donde su principal misión consiste, en ser líder de los cambios para su posterior trabajo en la toma de decisiones, siendo este el acto que inicia los procesos de trabajo en las organizaciones para el análisis y la solución de problemas.

“El creciente desarrollo económico y la internacionalización de las economías han dado lugar a una masiva disponibilidad de productos y marcas. En este sentido el consumidor se enfrenta a una mayor dificultad para evaluar las diferentes características de los productos. Esta situación determina la necesidad de abordar el

posicionamiento como estrategia de marketing orientada a definir la posición deseada por la empresa.” (Mercier Cabrera, 2001).

“El mundo está viviendo una nueva época en la que el turismo se hace imprescindible, se percibe un fuerte crecimiento difícil de frenar, porque razones muy claras están impulsando cada año, con más fuerza a las poblaciones a hacer turismo.” (Quintana, Rogelio, 2004).

El estado cubano dirige todos sus esfuerzos a lograr un crecimiento en este sector, y para ello destina al turismo innumerables recursos a fin de lograr la aceptación de quienes nos visitan pues como bien sabemos, el turismo no escapa a la vulnerabilidad de los factores políticos- económicos, ecológicos-climatológicos y demográficos-socioculturales.

Anualmente llegan a nuestro país nuevos turistas y 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. “La prioridad que ha tenido el desarrollo del Turismo en Cuba, con relación a la planta hotelera y su administración, las infraestructuras de apoyo necesarias, los servicios turísticos, la comercialización turística, la capacitación de personal y el acceso al destino, han posibilitado un crecimiento ininterrumpido de las llegadas a Cuba de visitantes de todos los países, con un crecimiento medio anual 1987/2005 del 15%.” (Ayala Castro, 2007).

Mucho tienen que ver en esta labor las agencias de viajes, pues constituyen empresas que se dedican profesionalmente, al ejercicio de actividades de mediación u organización de servicios turísticos ilimitados, donde la oferta de un producto íntegro y abarcador no satisface plenamente la demanda y se hace necesario reconocer la importancia de la realización de estudios orientados a cómo satisfacer mejor a los clientes.

El marketing turístico constituye una de las respuestas a las interrogantes del cómo, cuándo, dónde y qué hacer en los destinos turísticos, convirtiéndose así en una herramienta fundamental para encontrar avances y establecer estrategias, dado que “uno de los factores de más dinámico crecimiento en el polo turístico ha sido su comercialización, mostrando una elevada competitividad en el área del Caribe.” (García, 2002).

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 nuestro país. La red extrahotelera, dentro de la que se incluyen las agencias de viajes, juegan un papel preciso para la comercialización de las entidades o empresas que contemplan esta red y garantizan a los clientes transporte, alimentación, entretenimiento, seguros, excursiones, etc., unida a los hoteles y aeropuertos que garantizan el alojamiento y la entrada y salida de turistas al país, todos en su conjunto constituyen los elementos sustanciales del canal de distribución para el destino turístico Varadero.

Las exigencias del mundo moderno y los efectos de la revolución tecnológica han obligado a las Agencias de viajes a especializarse en determinado producto. Con ello se consigue un mejor conocimiento del producto y por tanto, mayor satisfacción del usuario, además de un rendimiento económico superior.

Este estudio se desarrolla en la UEB Agencia de Viajes Havanatur T & T Varadero por ser una de las entidades del MINTUR, dedicada a la ventas de excursiones que operan en el polo turístico de Varadero donde no se han realizado investigaciones actuales sobre las formas de comercializar el producto, no se han diseñado nuevas estrategias que permitan adecuar el producto en función del segmento de mercado y su nivel de vida, y no se ha realizado un análisis sobre el comportamiento de diferentes variables que permiten definir con certeza los productos líderes. Por tanto, se analiza el comportamiento del grado de participación de las excursiones de la cartera de productos de la organización al considerarlo un tema importante para la toma de decisiones, de amplio tratamiento en la literatura y novedoso para la entidad, pues contribuimos a solidificar su actual posicionamiento dentro del mercado extrahotelero y con ello, disminuir los efectos dañinos ante una posible pérdida de clientes que sin dudas inciden negativamente en los resultados económicos y financieros.

Siendo el primer paso para la toma de decisiones: identificar el **problema** sobre lo que es necesario investigar, formulamos: no se trazan estrategias adecuadas de comercialización basadas en el conocimiento del mercado y del comportamiento de la Cartera de Productos en la UEB Agencia de Viajes Havanatur T & T Varadero.

Para darle respuesta planteamos como **hipótesis**: Si la entidad conoce el comportamiento de la cartera de productos entonces podrá trazar estrategias

adecuadas de comercialización que garanticen mejores resultados económicos financieros.

Partiendo de esta idea definimos como **Objetivo General**: Analizar el grado de participación de las excursiones en la cartera de productos de la UEB Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero.

Y como **objetivos específicos**:

1. Estudiar los criterios teóricos-metodológicos relacionados con el tema de investigación y la entidad objeto de estudio.
2. Diagnosticar la situación actual del grado de participación de las excursiones en la cartera de productos de la UEB Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero.
3. Proponer un plan de medidas para mejorar el grado de participación de las excursiones en la cartera de productos de la UEB Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero.

Sosteniendo las siguientes variables:

- ✓ Dependientes: Acciones estratégicas de comercialización
- ✓ Independientes: Mercado y comportamiento de la cartera de productos.

En la solución de variables que conforman la hipótesis, se consultaron materiales bibliográficos referidos al tema de investigación y se utilizaron diferentes métodos de investigación: Teóricos, Empíricos y Estadísticos, así como una serie de herramientas y técnicas de investigación que hicieron factible el desarrollo de la investigación.

El trabajo en cuestión, fue estructurado en Introducción, Desarrollo: compuesto por dos capítulos, el primero, relativo a la caracterización y diagnóstico del objeto de estudio y un segundo capítulo donde se procede al análisis del grado de participación de las excursiones en la cartera de productos de la entidad utilizando la metodología propuesta y se exponen los resultados de la investigación, finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

Para darle cumplimiento a esta estructura dividimos la investigación en dos etapas:

- ✓ Etapa I: Revisión bibliográfica sobre el tema de investigación y recopilación de la información para el diagnóstico a través de la consulta y el análisis de

documentos bibliográficos y oficiales de la entidad, utilizando diferentes métodos para su procesamiento.

- ✓ Etapa II: Procesamiento y análisis de la información a través del estudio del comportamiento de los principales indicadores comerciales y económicos financieros con el objetivo de resumir toda la información necesaria para realizar el análisis propuesto. Se valora el comportamiento de la cartera de productos determinado por el grado de participación de las excursiones a través de encuestas, entrevistas, método de expertos, tormentas de ideas y la Matriz General Electric, y se proponen medidas que serán aprovechadas por la administración para la toma de decisiones, destinadas a lograr mejores ventas de excursiones.

## **CAPITULO I: Caracterización y Diagnóstico.**

En el presente capítulo se muestran las principales características del objeto de estudio a fin de dar a conocer los elementos que distinguen a la entidad, su estructura organizativa, el propósito estratégico, los servicios que se ofertan, y los principales indicadores económicos, lo que nos ofrece información relativa al proceso de comercialización y de la situación económica financiera de la misma. Se exponen además, los elementos teóricos conceptuales y los criterios de diferentes autores acerca del tema de investigación. Por último se explica la metodología utilizada en las diferentes etapas por la que transita la investigación y se hace alusión a las herramientas que nos garantizaron los resultados esperados.

En esta primera etapa de la investigación se procede a la consulta y el análisis de documentos bibliográficos con el objetivo de ampliar nuestros conocimientos teóricos sobre la temática abordada y recopilarla información que posteriormente va a ser procesada, para ello nos apoyamos en la utilización de diferentes métodos: teóricos y empíricos, el histórico- lógico se emplea para analizar las diferentes etapas por las que ha transitado el problema objeto de estudio, su lógica y la principal interpretación dialéctica la que es asumida durante toda la investigación y fundamentalmente en el estudio bibliográfico para la construcción del marco teórico, el enfoque sistémico, la integración y el fundamento esencialmente holístico. Utilizamos oportunamente la observación y nos apoyamos en la Inducción-Deducción, dado que los contenidos teóricos son ciencia constituida, predominando la deducción con el objetivo de fundamentar la propuesta del procedimiento a emplear para efectuar el análisis de la cartera de productos determinado por el grado de participación de cada una de las excursiones en los ingresos totales de la agencia.

### **1.1 Caracterización del Objeto de Estudio.**

La Agencia de Viajes Havanatur S.A., surge en 1978. Actualmente ofrece el servicio más completo para el mejor destino. Su equipo de apoyo posee más de 100 guías de turismo profesionales y un staff de representantes y supervisores de alta calificación y larga experiencia en el destino Cuba. Su especialidad radica en el diseño de productos y modalidades turísticas respaldadas por una consecuente organización y profesionalidad de sus recursos humanos y una moderna logística operacional.

La empresa, con su sede principal en la Ciudad de La Habana, está presente en todos los polos turísticos del país y está integrada por más de 500 profesionales especializados, además, se caracteriza por poseer un elevado sentido de pertenencia a la marca y a los valores que conforman la identidad del turismo cubano.

El Receptivo Havanatur Tour & Travel apoya el placer de la estancia en Cuba con “Havanatur Collection”, una marca que pauta la exclusividad, pensando siempre en el beneficio y la satisfacción de su cliente. Una cuidadosa selección de su planta hotelera en los más importantes destinos de la Isla, completan el paquete de una estadía memorable. Concentra hoteles seleccionados de diferentes categorías, ubicados en los polos turísticos más importantes de Cuba, además, es un producto único del Grupo Havanatur. La garantía de la exclusividad está avalada por la suma de otros valores y atributos que contribuyen a facilitar y enriquecer la estancia, entre estos valores añadidos que ofrecen a sus clientes se encuentran:

- ✓ Check-in personalizado en el hotel seleccionado.
- ✓ Cóctel de Bienvenida.
- ✓ Early Check in and Late Check según disponibilidad.
- ✓ Reservaciones garantizadas en Restaurantes a la Carta.
- ✓ Invitaciones a cenas especiales.
- ✓ Asistencia personalizada.

A partir del 2008 se puso en vigor la nueva estructura del Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur S. A., y se crearon la Empresa Receptivo Havanatur Tour & Travel y subordinada a esta, la UEB **objeto de estudio** de nuestra investigación, Havanatur T & T Varadero, la misma se encuentra ubicada en la primera avenida y calle 42 en Varadero.

La entidad opera en moneda libremente convertible (CUC) y para la seguridad de un servicio receptivo y eficaz cuenta con una estructura organizativa especializada para cada mercado, esta incluye:

- ✓ Grupo de supervisores que brindan asistencia personalizada durante toda la estancia en el país.
- ✓ Equipo de guías multilingües con nivel universitario y amplio dominio del producto cubano.

- ✓ Especialistas en informática y comunicación con conocimiento de la tecnología de última generación que aseguran los niveles adecuados de la gestión logística.
- ✓ Grupo especializado en sistemas automatizados de gestión de reservas para cada mercado y modalidad turística.
- ✓ Especialistas en sistema Amadeus para ventas y reservas aéreas de aerolíneas nacionales e internacionales.
- ✓ Especialistas de atención para la gestión turística en puntos de ventas y buróes de hoteles.
- ✓ Especialistas supervisores de calidad que velan por el riguroso cumplimiento de los parámetros de calidad de los servicios y garantizan la política de protección a los clientes.

El Receptivo Havanatur Tour & Travel ofrece una amplia oferta de actividades opcionales, tales como: paseos, giras, una amplia oferta de excursiones, así como reservación de hoteles, autos, boletería aérea, una asistencia personalizada y un exclusivo servicio de guías e intérpretes, entre otras ofertas.

Por su especialización en el mercado cubano, Havanatur es imprescindible para la planificación y feliz desarrollo de viajes de placer, negocios e incentivos en Cuba. Presenta una estructura funcional, modernas tecnologías, avanzada logística, knowhow, alto nivel de satisfacción a los clientes y en la operación turística general, lo que pone al servicio de representaciones.

También realizan servicios tales como: inscripción ante la Cámara de Comercio de la República de Cuba, permisos de trabajo del personal extranjero, trámites migratorios, entre otros. Numerosas facilidades para el cliente entre las que se encuentran: oficinas, servicios de comunicaciones (telefonía fija y celular, fax, Internet), gestión para la renta o la adquisición de autos, las cuales son canalizadas para garantizar el trabajo. Ofrece una diversificada gama de productos destinados a satisfacer los más diversos gustos y preferencias de quienes eligen y visitan Cuba, entre ellos: Hoteles Havanatur Colletion, Circuitos (Fijos y Combinados), Programas a la medida, Excursiones, Programas de turismo especializado (Buceo, Ecoturismo, Salud), Incentivos, Eventos y Congresos y Viajes Multidestinos.



La empresa tiene contratos firmados con varios proveedores entre los que se encuentran fundamentalmente: Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, Cadenas hoteleras (Sol Meliá, Habaguanex, Gaviota, Islazul, Cubanacán, ACCOR, Hoteles C (Barlovento, Iberostar, NH, etc.), Palacio de Convenciones, CITMA, MARLIN, CUBATAXI, TRANSTUR, Cubana de Aviación, AEROCARIBBEAN, AEROGAVIOTA, Patrimonio, ECOTUR, Paradiso, REX, CUBACAR, RENTCAR VIA.

El plan estratégico de la UEB Havanatur T & T Varadero se apoya en los Lineamientos Generales para la política Comercial del receptivo Havanatur T & T y los lineamientos aprobados sobre el turismo en el VI Congreso del PCC.

## **MISIÓN**

Somos el único turoperador ciento por ciento cubano con emisión de turismo hacia y desde Cuba, brinda un servicio receptivo de excelencia y una asistencia personalizada, garantiza una alta satisfacción del cliente, con el máximo de eficiencia y un crecimiento sostenido de la operación, emplea modernas tecnologías que son manejadas por profesionales honestos y respetuosos que consolidan el prestigio y posición que hoy ocupa la Agencia de Viajes Havanatur T&T Varadero y el Grupo Havanatur en su conjunto.

## **VISIÓN**

Continuar siendo líderes del multidesestino desde Varadero hacia todo el Caribe y viceversa, lo que nos permitirá ofrecer el producto más completo del mercado cubano, incluidos paquetes a la medida vinculados con el Sol y la Playa, Ciudad y otras modalidades especializadas, haciendo gala de nuestro bien ganado nombre del “Especialista de Cuba” y caracterizándonos por la diversidad y atractivo de nuestros productos.

## **Valores Compartidos**

Inteligencia, Honestidad, Profesionalidad, Respeto, Cubanía, Espíritu renovador

## **Área de resultados claves**

Eficiencia y Rentabilidad, Posicionamiento en el mercado y comercialización del producto, Desempeño de los trabajadores y desarrollo integral de trabajadores y cuadros, Calidad de los servicios de asistencia y las operaciones turísticas, Defensa de la revolución.

## **FORTALEZAS**

- 1- Único Turoperador internacional 100% cubano.
- 2- Único turoperador con actividad receptiva propia en Cuba.
- 3- Operador exclusivo del mercado norteamericano.
- 4- Tiene la mayor experiencia internacional en la turoperación.
- 5- Constar con sistema de reserva que permite ver, consultar las operaciones diarias de la región y el país de Havanatur.
- 6- Concentran todas las operaciones de ejecución de las actividades de la agencia en un solo departamento.
- 7- Constar con representaciones propias para atender a los clientes en asistencia personalizada.
- 8- Poseer una cartera de productos diversificados.
- 9- Sólido prestigio y reconocimiento ante las autoridades gubernamentales y turísticas del territorio.
- 10- Contar en exclusiva con el producto Havanatur Collection, Celimar y Multidestinos.
- 11- Personal preparado profesionalmente.
- 12- Estabilidad laboral alta en el personal.
- 13- Existencia de Fintur para las operaciones financieras de las agencias en el exterior.
- 14- Relaciones comerciales con todos los proveedores turísticos nacionales como turoperador y receptivo.
- 15- Existencia de agencias propias en los principales países emisores de turismo a Cuba.
- 16- Existencia de plataforma aérea con diferentes aerolíneas.

## **DEBILIDADES**

- 1- No disponer de oficinas en el aeropuerto internacional del destino.
- 2- Centralización de la toma de decisiones por la Casa Matriz.

- 3- No constar con transporte propio para asumir las operaciones.
- 4- No contar con acceso a Internet.
- 5- Insuficiente presencia de los mercados de Havanatur en el destino y sus posibilidades.
- 6- No contar con inmueble propio para la oficina central de Havanatur en el territorio.
- 7- Insuficientes estudios de mercado de Havanatur en el destino y sus posibilidades.
- 8- Falta de imagen en los locales de ventas.
- 9- Quejas de clientes por opcionales transferidas a otras agencias del polo que afectan la calidad de nuestro servicio.
- 10-No contar con buróes de ventas en la mayoría de los hoteles.
- 11-Insuficiente estimulación a la red de venta del destino.
- 12-Insuficiencias en la calidad de los servicios de asistencia y representación.
- 13-Falta de exigencia a los proveedores sobre la calidad de los servicios y cumplimiento de las condiciones pactadas en los contratos.
- 14-Lentitud en las respuestas y dilatación en la solución de los problemas existentes.
- 15-Falta de funcionamiento sistémico entre las agencias en el exterior, el receptivo en Cuba y las oficinas territoriales.
- 16-Limitaciones financieras para el desarrollo de las acciones de publicidad y promoción.
- 17-Productos pocos competitivos en los mercados donde estamos presentes.
- 18-No aprovechamiento de todas las potencialidades del sistema de gestión longitud para el desarrollo de la actividad comercial y económica.
- 19-Falta de disponibilidad de un programa de preparación del personal para el desarrollo de sus funciones específicas.

## **OPORTUNIDADES**

1. Decisión del MINTUR de seguir comercializando la actividad turística.
2. Cercanía geográfica a la capital del país.
3. Desarrollo de nuevos mercados internacionales.
4. Renegociar productos a potenciar aumentando la comisión.
5. Ser el único receptivo que atiende el mercado norteamericano.
6. Ser el único turoperador de Cuba 100% cubano.
7. Seguridad del destino Cuba.
8. Política coherente de desarrollo estratégico del turismo sustentable.
9. Turismo declarado sector emergente de la economía.
10. Potencialidades en los mercados emisores para el desarrollo de Havanatur como turoperador y receptivo.
11. Contar con estructura aeroportuaria en el país.
12. Existencia de oficinas del MINTUR en los mercados donde estamos presentes.
13. Política comercial del MINTUR para el tratamiento diferenciado a Havanatur como turoperador.

## **AMENAZAS**

- 1- Limitada promoción por no contar con presupuesto de publicidad.
- 2- Variabilidad en los arribos al destino.
- 3- Elevados precios de las líneas aéreas.
- 4- Bloqueo norteamericano recrudescido.
- 5- Deterioro de la calidad de los servicios en Cuba.
- 6- Globalización de la actividad turística en los países emisores (concentración vertical y horizontal)
- 7- Terrorismo (de todo tipo)
- 8- Débil situación financiera del país y alto precio de los productos y de la tecnología.

9- Regulaciones existentes en el cambio de la moneda.

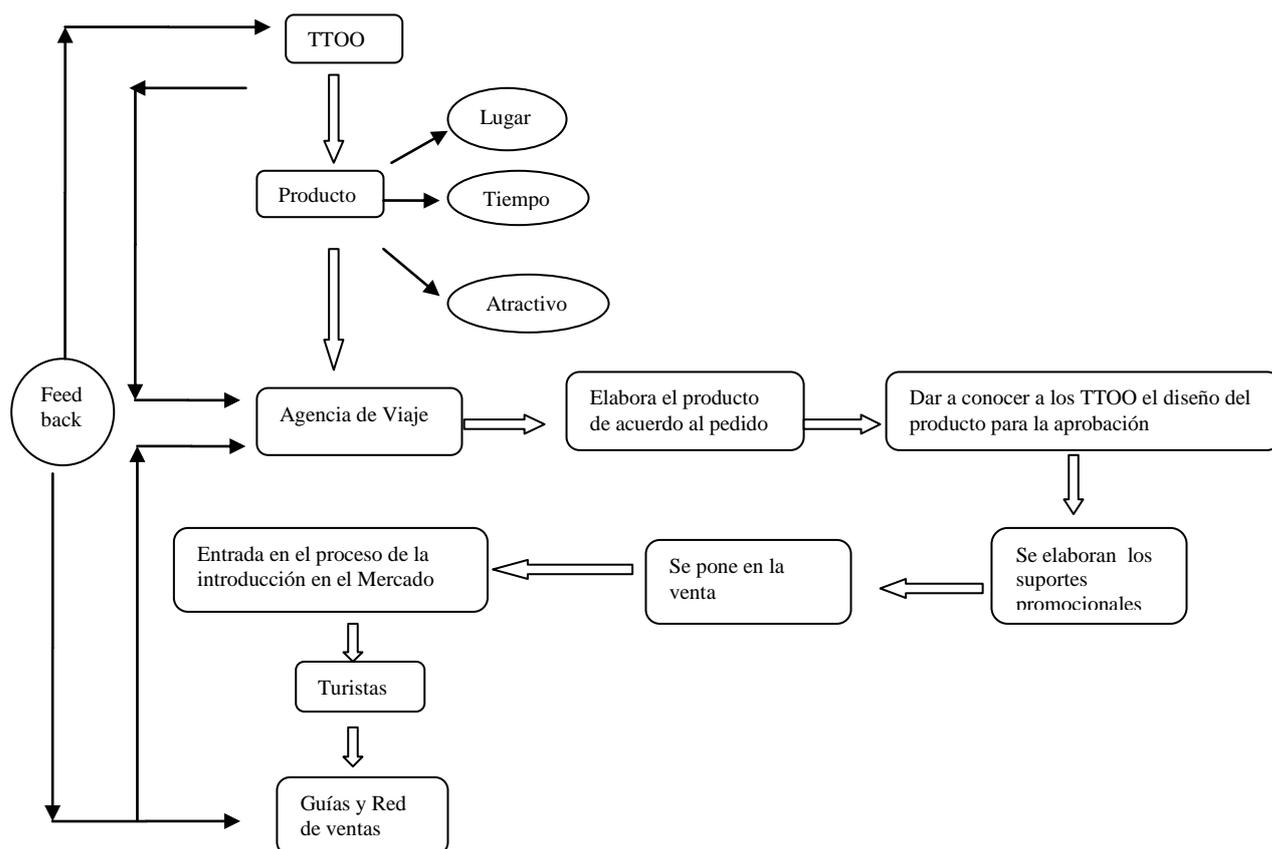
10-Situación económica del mercado europeo y política de la Unión Europea hacia Cuba.

11-Agresividad en la publicidad y promoción turística de los destinos de Centroamérica y el Caribe.

Los resultados de la matriz DAFO muestran que la entidad está ubicada en una fase adaptativa. Ver anexo 1.

Se trata de una agencia receptora, donde su mayor fuente de ingresos se concentra en las ventas de opcionales, seleccionamos al producto como elemento concéntrico para hacer el enfoque de proceso de la empresa.

Figura 1.1.1: Enfoque de proceso.



Fuente: Elaboración propia.

En la Ciudad de la Habana es donde se concentra la mayor parte del producto que oferta la Agencia de Viajes Havanatur T&T Varadero, esta atrae a lo largo de todo el

año a muchos turistas que van en busca de la historia, la arquitectura, los paisajes, las tiendas, la interacción con la gente y todo lo cultural que entre sus calles, descubren al caminar.

La agencia elabora el producto según sus objetivos con base en el pedido y lo da a conocer al TTOO para conformar el paquete, luego se elaboran los soportes promocionales del producto y se pone a la venta entrando en el proceso de introducción en el mercado para ser comprado por los clientes a través de guías y de la red de ventas. Los turistas reportan sus percepciones en relación a los productos y lo reportan al TTOO que los hace llegar a la agencia, si el producto requiere alteración se solicita el mismo proceso.

Desde Adam Smith hasta la actualidad mucho se ha hablado del valor de la fuerza de trabajo. Carlos Marx en su obra el Capital aborda la teoría del valor-trabajo ampliamente, siendo esta un principio fundamental en el pensamiento económico del marxismo. Todo esfuerzo de cualquier empresa para ser eficiente depende en gran medida de la composición de su fuerza laboral.

Tabla 1.1.1: Características de la fuerza laboral.

1	Categoría Ocupacional	TOTAL	%	Plantilla/cubierta
	Dirigentes	1	1,52	66
	Técnicos	54	81,82	
	Servicios	12	18,18	
2	Nivel educacional			66
	9no grado	1	1,52	
	Técnicos Medios	5	7,58	
	12mo grado	9	13,64	
	Nivel Superior	50	75,76	
3	Etnias			66
	Raza Negra	7	10,61	
	Raza Blanca	50	75,76	
	Raza Mestiza	9	13,64	
4	Militancia			66
	PCC	23	34,85	
	UJC	2	3,03	
5	Sexo			66
	Femenino	40	60,61	
	Masculino	26	39,39	
6	Residencia			66
	Varadero	12	18,18	
	Boca	6	9,09	
	Cárdenas	16	24,24	
	C-C-C	9	13,64	
	Matanzas	22	33,33	
	Colón	1	1,52	
7	Por edades			66
	Hasta 35	10	15,15	
	36-40	12	18,18	
	41-45	9	13,64	
	46-55	27	40,91	
	Más de 56	7	10,61	

Fuente: Elaboración propia.

La entidad tiene una estructura funcional y formal que se visualiza en el organigrama. Ver anexo 2. Dicha estructura muestra que para que haya un nuevo producto en el mercado, se debe tener en cuenta prioritariamente, la demanda y las características del mercado y del segmento al cual está dirigido. Aquí el tiempo, unido al lugar y al atractivo, es también un factor fundamental.

## **1.2-Elementos teóricos conceptuales referentes al tema de investigación.**

Mucho se habla de Mercadotecnia en la época actual, y cada vez son mayores los autores que realizan estudios abordando esta teoría, sin embargo, consideramos aún insuficientes las publicaciones en Cuba que trabajen el tema relacionado con el análisis de la cartera de productos, siendo esta una herramienta importante a utilizar por las agencias viajes receptoras para la venta eficaz de excursiones, y nuestro país, un importante competidor turístico.

En la revisión de la bibliografía para el desarrollo de este trabajo nos fue de mucha utilidad la tesis realizada por René Valentín Delamo Vilda, titulado Análisis de la Línea de Productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptoras de Varadero, realizado en el año 2007, pues nos dotó de elementos actualizados, criterios teóricos y datos de utilización práctica que nos permitieron ampliar con buen juicio nuestro análisis.

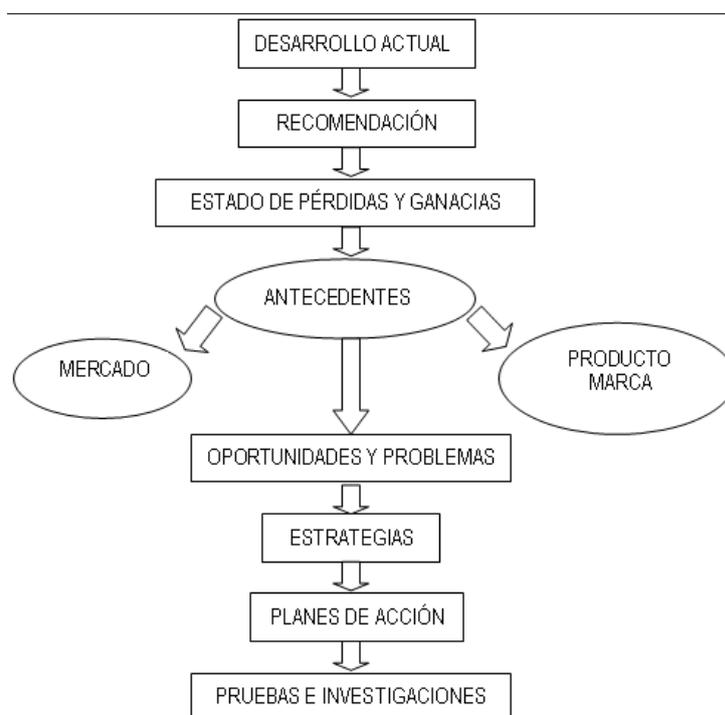
El término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Es según el padre del marketing, “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.”(Philip Kotler, 2002).

En español, marketing se traduce como mercadotecnia o mercadeo, e incluye estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Comúnmente se confunde este vocablo con el de publicidad, siendo esta solo una herramienta del marketing.

El marketing es también un conjunto de acciones propuestas para lograr con beneficio la satisfacción del usuario mediante un producto o servicio, “es el sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan necesidades actuales y potenciales.” (Beltrán, 2000).

En nuestra opinión el marketing, es una estrategia legítima, vista como un arte imaginativo y creativo que funciona como ciencia de la administración y que posibilita la satisfacción de las necesidades de los clientes y la obtención de ganancias para la empresa. Ver figura 1.2.1 del mexicano Isidor Castro.

Figura 1.2.1: Modelo de Plan de Marketing de Isidor Castro.



Es por ello que en esta “industria del futuro” de todos aquellos países en vías de desarrollo que saben aprovechar sus recursos, donde se hace imprescindible adaptarse a los cambios, la palabra marketing deja de ser moderna y se convierte en innovadora e imprescindible para el logro de buenos resultados en la gestión comercial y económica financiera de las empresas.

Por otra parte las necesidades, las aspiraciones y la capacidad de compra son los agentes que configuran un mercado. Un mercado tiene metas, que han de conocerse para trazar la estrategia comercial, las mismas sin embargo, son recíprocas y pueden cambiarse, especialmente las que detallan, el uso del producto.

El producto es el componente más importante de la estrategia de marketing, a partir de este se plantean una serie de artimañas que hacen más factible el proceso de gestión en las empresas. Coincidimos con el concepto de la American Marketing Asociación, pues plantea que el “producto, es todo bien o servicio capaz de satisfacer, al menos en parte, los deseos y necesidades del consumidor”

Una agencia de viajes es una empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de

productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes: como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros, autos), servicio de alojamiento (hoteles), entre otros, con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

Las agencias de viajes se desarrollaron sobre todo a partir de los años veinte, con el desarrollo de la aviación comercial. La compañía británica Cox & Kings, creada en 1758, es la agencia de viajes más antigua del mundo.

Las funciones de las Agencias de Viajes son las siguientes:

- ✓ Asesoramiento sobre el destino del viajero.
- ✓ Contratación del medio de transporte, avión, tren, autobús etc.
- ✓ Contratación del alojamiento, hoteles, hostales, albergues, etc.
- ✓ Compra de entradas a museos o espectáculos.
- ✓ Función de mero intermediario entre las partes.
- ✓ Realizar cambio de divisas.

Estas funciones tienen un carácter asesor, mediador y productor.

- 1- Función asesora: Informa al viajante de las características del producto: destino, proveedores, servicios, etc., a fin de ayudarlo a una selección adecuada que pueda satisfacer su necesidad.
- 2- Función mediadora: está caracterizada por contar con una amplia información y el uso de tecnologías que permiten la venta directa al cliente por parte de los proveedores, aquí juega un papel fundamental el papel negociador de los vendedores.
- 3- Función productora: Se gestiona por turoperadores y agencias mayoristas. Tiene como objetivo diseñar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y se ofertan a un precio global establecido.

Las agencias de viajes no sólo venden billetes de avión; sus servicios varían y muchas de ellas venden más paquetes de cruceros que billetes de avión, así como servicios relacionados con hoteles y trenes. La mayoría de las agencias de viajes también llevan a cabo alquiler de autos para sus clientes y muchas de ellas se concentran en la

organización de viajes para grupos a diferentes destinos. Para ello, trabajan con aerolíneas regulares, aunque en muchas ocasiones lo hacen con compañías de vuelos chárter. Muchas agencias de viajes representan en exclusiva a un pequeño grupo de proveedores: líneas aéreas, cruceros y empresas de alquiler de autos, por lo que, a menudo, los logos de estas empresas se muestran en las vidrieras de las oficinas de la agencia. Algunas agencias de viajes brindan un servicio de casa de cambio.

“Lograr un producto turístico de alta calidad se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, debido a que esto aporta beneficios en cuanto a cuota de mercado, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, entre otros.”(León López, 2006). Surge así la necesidad de analizar la cartera de productos del sector extrahotelero según las percepciones de los clientes de los diferentes productos en los destinos turísticos.

“Las Agencias de Viajes receptoras que operan en el destino turístico de Varadero trabajan en el desarrollo de sus propios productos. Su actual reto es lograr el incremento del volumen de ventas y utilidades.” (Delamo, 2007)

### **1.3-Procedimiento empleado para el análisis de la cartera de productos.**

Al establecer los procedimientos a utilizar en el análisis de la cartera de productos partimos de su definición. En marketing estratégico y marketing, según la Enciclopedia Wikipedia, “una cartera de productos es un grupo de productos, servicios o marcas que son ofrecidos por una compañía para su venta.

Referimos que una cartera de productos es aquella que está integrada por una serie de elementos que compra el cliente a determinada entidad, destinados a su máxima satisfacción.

Para crear una cartera de productos, una compañía puede utilizar diversas técnicas analíticas como Análisis B.C.G., Análisis de margen de contribución, Análisis multifactorial G.E. y Despliegue de la función de calidad”

Habitualmente, una sociedad trata de conseguir tanto diversificación como equilibrio en la oferta realizada de su cartera de productos. Se pretende en esta investigación delinear un medio eficaz que permita evaluar el grado de participación de las excursiones en la cartera de productos de la UEB Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero, su incidencia en los resultados económicos financieros de la entidad y proponer un plan de medidas cuya ejecución permita elevar los ingresos por

excursiones y por ende mejorar los resultados esperados y planificados en cuanto a la comercialización de aquellas ofertas que son menos demandadas, teniendo presente que según los precios establecidos, la estrategia de marketing es una herramienta imprescindible para la promoción a fin de lograr mayores ventas.

Toda empresa que aspire a ser competitiva debe realizar estudios permanentes de rentabilidad y aceptación de su gama de productos, con el objetivo de tomar medidas adecuadas que beneficien a sus productos. Se debe por tanto tener visión de futuro, y plantearse sistemáticamente el análisis de la cartera de productos, delimitando todas aquellas ofertas que cuenten con la aceptación de los clientes y los que se convierten en no favorables para la imagen de la empresa por su obsolescencia.

Para desarrollar el análisis, manejamos la Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz del Boston Consulting Group (BCG), ya que es un método gráfico efectivo de análisis de cartera de negocios desarrollado en la década de 1970 y que actualmente continúa siendo muy práctico. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o unidades estratégicas de análisis (UEA), es decir, saber en qué negocios debemos invertir, desinvertir o incluso, abandonar.

La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group vino a ser la Matriz de McKinsey, algo más compleja, que por lo general se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos.

La utilización de esta herramienta nos permite tomar decisiones acertadas y no intuitivas en cuanto a la cartera de negocios o portafolios y la posición que ocupa la misma teniendo en cuenta la definición de los productos o mercados. Permite además valorar si la cartera de negocios o de productos es equilibrada y también trazar estrategias más convenientes para la organización.

El portafolio de los productos se basa en cuatro ideas claves:

1. Los márgenes (beneficios) de los productos y sus ingresos están ligados directamente con la participación del mercado que se consigue. Este principio se basa en que la mayoría de los productos que tienen éxito, a medida que aumenta su participación en el mercado, aumentan sus beneficios.
2. Para conseguir aumentar la participación en el mercado, o para aumentar las ventas, es necesario invertir en productos.

3. Para mantener una determinada cuota de mercado, si este mercado está creciendo, es necesario invertir en el producto: diseño, marketing, publicidad, investigaciones, promoción, packagin. Si el mercado crece hay que invertir para mantenerse. Si no se invierte, se pierde participación y los beneficios disminuyen.
4. Los mercados se saturan. Entonces el crecimiento será nulo.

Para su construcción se tienen en cuenta:

- ✓ la tasa de crecimiento del mercado.: sirve como expresión del interés presente y futuro de la actividad como indicador del atractivo e indica la necesidad de fondos.
- ✓ la cuota relativa del mercado: Sirve como expresión de la posición competitiva de la empresa, indicando la capacidad de generar fondos.

La BCG es una matriz sencilla, dividida por dos ejes representando cuatro cuadrantes (interrogantes, estrellas, vacas de dinero y perros). El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal, la cuota de mercado. Cada eje propone una estrategia diferente para una unidad de negocio y viene representado por una figura o icono.

1. ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.
2. INTERROGANTES. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
3. VACA DE DINERO. Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
4. PERRO. Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

Atendiendo a esta clasificación, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizaran inversiones y acciones de investigación y marketing. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado.

Para desarrollar las estrategias de marketing para cada tipo de producto es importante además, conocer cuál será el comportamiento de cada uno de los productos pertenecientes a la cartera de la empresa en el futuro mediante previsiones de la demanda, esto, conjuntamente con la clasificación de productos obtenidos a partir de la matriz BCG, son pasos elementales para saber determinar hacia donde se dirige la empresa y que estrategia se debe establecer para lograr su propósito estratégico.

Como vemos esta herramienta nos permite efectuar el análisis del comportamiento de cada una de las excursiones en la cartera de productos de la entidad y definir el grado de participación de cada una de ellas en los ingresos totales de las mismas. Para ello y dado que “el Método de los Expertos, es un método práctico y efectivo que permite seleccionar la cantidad de candidatos a expertos en la investigación y evaluar el nivel de competencia de cada uno de ellos.” (Colectivo de Autores, 2007), se selecciona un grupo de expertos, ver anexo 3, los que participan en diferentes rondas de trabajo y a partir de la tormenta de ideas, se identifican las variables que permiten ubicar las excursiones en relación con la competencia, elaborando tablas de valoración que serán validadas a partir del Método Coeficiente de Kendall y la Dócima Chi Cuadrado para finalmente construir la Matriz General Electric.

La Matriz General Electric por su parte está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, Media y Baja). Se le conoce también como la Matriz de atractivo del mercado-posición competitivo de la unidad estratégica de negocios (UEN) donde las UEN se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las que las empresas deben identificar los factores que la conforman.

Atractivo del mercado de la industria: En el eje horizontal, los factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes: tamaño del mercado, precios, crecimiento del mercado, diversidad del mercado, intensidad en la competencia, rentabilidad de la industria, madurez y solvencia del cliente. Posición competitiva de la UEN: en el eje vertical, los factores pueden ser: participación en el mercado, crecimiento de la



participación en el mercado, costos unitarios, precios competitivos, calidad del producto o servicio y efecto de experiencia. Para la representación de la Matriz General Electric es necesario construir tablas de valoración, las que se confeccionan partiendo de aquellos factores que la empresa considera importantes en cada una de las dimensiones.

Todo este estudio y uso de la metodología propuesta nos permite efectuar el análisis de la cartera de productos de la UEB Havanatur T & T Varadero y realizar un pronóstico de la demanda para consecuentemente formular estrategias de comercialización que posibiliten mejores resultados económicos en la entidad, dándole así cumplimiento a su cometido fundamental: obtener beneficios.

## **CAPITULO II: Análisis de la cartera de productos de la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero.**

En este capítulo se muestran los principales resultados alcanzados con la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior. Efectuamos el análisis del grado de participación de las excursiones que integran la cartera de productos de la Agencia de Viajes Havanatur T & T Varadero a fin de elaborar un plan de medidas estratégicas que permita revertir lo negativo en positivo.

Se aplica el procedimiento sugerido en la etapa preliminar a través de los datos obtenidos por las encuestas, las entrevistas, el método de expertos, la tormenta de ideas, la Matriz MCG y la matriz General Electric. Se hace referencia a la situación actual económica y financiera de la organización por medio del estudio de los principales indicadores utilizando métodos matemáticos y estadísticos, con el objetivo de resumir y mostrar toda la información analizada a fin de exponer las conclusiones de la investigación. Nos resultó beneficios a la interacción con directivos de la entidad y se aprovecharon tablas y gráficos con ayuda del programa Microsoft Excel para sintetizar y visualizar el análisis de la información.

### **2.1-Situación económica financiera a partir de los principales indicadores.**

El período estimado para el análisis de los principales indicadores económicos de la organización como punto de partida para el desarrollo de este capítulo, corresponde a los meses de enero a octubre de los años 2012 y 2013. A través de los ingresos, los costos más el gasto por peso de ingreso y la utilidad por peso, se conocen los elementos que más inciden en la obtención de las entradas y las salidas en que incurre la entidad, los que nos proporciona un mayor acercamiento al funcionamiento de la misma.

Se realiza además, una entrevista a trabajadores de diferentes departamentos: Comercial, Recursos Humanos, Operaciones, Economía y Administración, de manera que logremos constatar el ambiente de control en la entidad y el conocimiento que tienen sobre cómo se manipulan los principales indicadores económicos, así como la forma en que se discuten estos fundamentos en los consejos de dirección. Ver anexo 4 y 5.

En la siguiente Tabla se muestran los indicadores referidos anteriormente por valores de moneda total en el período escogido para el análisis.

Tabla 2.2.1: Resultados obtenidos enero-octubre, años 2012 y 2013.

INDICADORES ECONÓMICOS	Real 2012	Plan 2013	Real 2013	Variación
Utilidad por peso	0.10	0.07	0.09	-0.01
Costos + Gasto por peso	0.87	0.90	0.88	0.01
Ingresos Totales	3.82	4.02	4.14	0.32

Fuente: Elaboración propia.

En los meses de enero a octubre del año 2012 la empresa alcanzó ingresos totales por valor de 3823.60 CUC y en igual período del año 2013 alcanza 4144.90 CUC, siendo el plan para este año de 4027.40 CUC, por lo que se observa un crecimiento en valores absolutos lo que significa un crecimiento de los ingresos y un sobrecumplimiento con respecto al plan, situación esta que esta originada por el crecimiento de las ventas.

En cuanto al comportamiento de los costos más los gastos por peso se observa un crecimiento del año 2013 con respecto al año 2012, sin embargo este valor esta por debajo de lo planificado lo que es en cierto sentido favorable para la empresa. A pesar de este comportamiento positivo, en los ingresos, los costos y los gastos, la utilidad por peso decrece en el año 2013 con respecto al 2012 en un 10%, aunque supera lo planificado.

De forma general podemos decir, que en la entidad los trabajadores dominan la terminología económica y se respira un ambiente de control en todos los departamentos. Por otra parte, teniendo en cuenta los valores en moneda total antes expuestos, la situación económica de la entidad en el período analizado: enero- octubre del 2012 con respecto al mismo período del 2013, ha evolucionado favorablemente, sin embargo el hecho de que la utilidad por peso decrezca en un 10% nos remite a pensar de que no todo está completamente bien.

Todo ello, hace que sea muy importante el efectuar un análisis del comportamiento de las ventas de las excursiones que integran la cartera de productos, a fin de trazar estrategias que contribuyan a revertir esta situación y sirvan de sustento al proceso de la toma de decisiones.

## 2.2-Diagnóstico del grado de participación de las excursiones en el análisis de la cartera de productos.

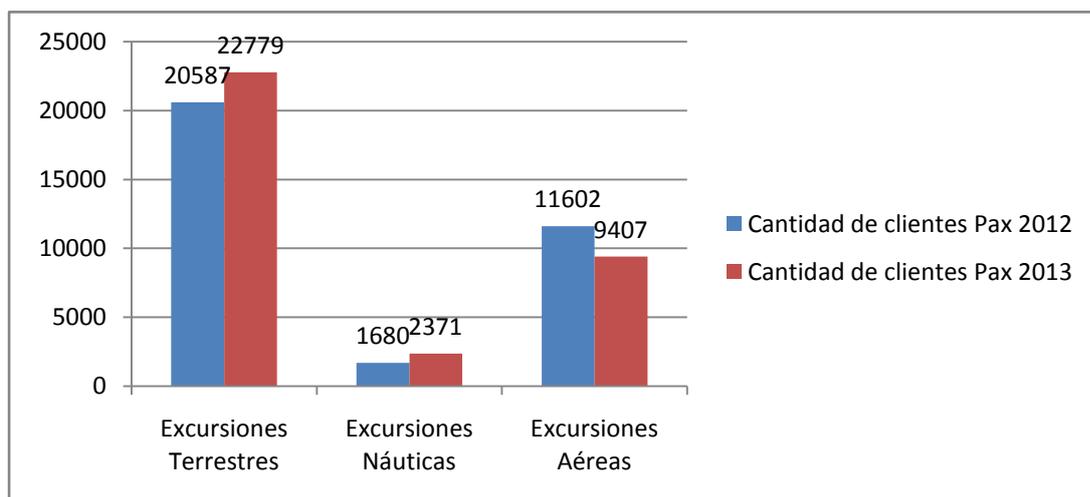
El primer paso de nuestro análisis se concentra en clasificar las excursiones, para ello seleccionamos las más vendidas por la entidad objeto de estudio para posteriormente realizar un análisis del comportamiento de la cantidad de clientes que asistieron a las mismas y de los ingresos generados por estas ventas. Ver anexo 6.

Tabla 2.2.1: Análisis de las ventas de excursiones Pax-Ingresos.

Agencia de viajes		2012	2013		Variación 2013/2012	
Clasificación	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos
Excursiones Terrestres	20587	1844423.21	22779	2094979.20	2192	250555.99
Excursiones Náuticas	1680	369388.00	2371	493848.70	691	124460.70
Excursiones Aéreas	11602	999860.66	9407	864024.05	(2195)	(135836.61)
<b>Total de Ventas</b>	<b>33869</b>	<b>3213671,9</b>	<b>34557</b>	<b>3452851.95</b>	<b>688</b>	<b>239180.08</b>

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 2.1.1: Análisis de las ventas de excursiones Pax- Ingresos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar existe un crecimiento en el total de la cantidad de clientes Pax y por tanto en los ingresos por excursiones del año 2013 con respecto al año 2012, lo que muestra un resultado positivo para la entidad pues aumentaron las ventas

de excursiones terrestres y marítimas del 2013 con respecto al 2012. Sin embargo cuando nos detenemos y analizamos los resultados, evidenciamos que en el caso de los clientes Pax de las excursiones aéreas hay una disminución de un 22 % del 2013 con respecto a igual período del 2012, o sea un total de 2195 clientes disminuyeron en la compra de este producto, lo que representa una disminución de los ingresos por valor de 135836.61 CUC, ello puede estar ocasionado entre otros por los siguientes factores externos e internos:

- ✓ Los efectos de la crisis económica mundial.
- ✓ El miedo de muchos clientes a viajar por caída de aviones que han sido víctima del terrorismo y accidentes aéreos de grandes compañías como AIR France en el 2012, noticia de gran repercusión mundial en los medios de difusión.
- ✓ Turoperadores que han quebrado y ya no ofrecen este servicio de venta.
- ✓ Incertidumbres con el sistema bancario de sus países.
- ✓ Lanzamientos de productos con un trabajo de formalización débil en la red de ventas.
- ✓ Deterioro de la efectividad de las ventas de turoperadores determinantes en los resultados de la empresa y disminución de la efectividad en la aplicación de un método oportuno de seguimiento basado en la matriz turoperador-cliente, asistido-cliente, movido-producto.
- ✓ Carencia en la previsión futura y acciones estratégicas para contrarrestar la incidencia de factores que dañan la imagen del producto.
- ✓ Necesidad de incorporar un mecanismo para la comercialización de ofertas puntuales como estímulo a las ventas de este producto.

### **2.3-Definición de las líneas de productos y las excursiones comprendidas dentro de cada línea.**

Creemos necesario efectuar un estudio exhaustivo de la cartera de productos para lo que utilizamos el método de expertos, a fin de definir la líneas de productos y las excursiones comprendidas dentro de cada línea y segmentar las ofertas lo que nos dotará de una información más completa y nos facilitará el procesamiento de los datos obtenidos. Se efectuó una ronda de trabajo con los expertos seleccionados, utilizando la técnica de tormentas de ideas.

Una vez realizada la discusión con los expertos donde se consideró el grado de similitud que comparten las diferentes excursiones en relación con los beneficios principales generados por los atractivos fundamentales contemplados dentro de cada una, como lo son la imagen del producto ofertado, las motivaciones esenciales de compra, la reputación de los lugares o destinos incluidos en el ensamblaje del producto y el espacio físico predominante, agrupamos por líneas las excursiones comprendidas dentro de la cartera de productos de opcionales Varadero 2012-2013 (común para todas las entidades pertenecientes al MINTUR en el polo Varadero). Ver anexo No 7. Luego la cartera de excursiones de la entidad por líneas quedo delimitada de la siguiente manera:

Tabla 2.3.1: Cartera de excursiones delimitadas en líneas de trabajo.

<b>TERRESTRES</b>	<b>L8. Península de Zapata</b>	<b>L10. Mar y Pesca</b>
<b>L1. Habana: Cultura.</b>	Guamá - Playa Larga	BoatAdventure
<b>Historia y Patrimonio</b>	Guamá Especial con R. Hatiguanico	Río Canimar
Visita Habana	Guamá- Bahía de Cochinos	Perla Caribeña
Habana - Fábrica Tabacos	Guamá Vapor	Pesca
Habana Especial	<b>L.9 Trinidad, Cienfuegos, Santa Clara:</b>	Snorkeling Saturno / Coral
Habana Overnight + Pinar del Río	<b>Ciudad, Cultura y patrimonio</b>	Sea Tour
Habana Overnight	Cienfuegos - Trinidad	Día marino
Al Compás de mi Habana	Tres Ciudades	Otras excursiones
Habana Hemingway	Trinidad-Banao/Cienf.-Trinid. Overnight	
<b>L2. Matanzas, Cárdenas y Varadero: Cultura e Historia</b>	Santa Clara	
Cueva del Pirata	<b>L11. Golf</b>	<b>L13. Fondos marinos</b>
Matanzas, Encanto y Tradición	Golf Green Fee 18 Hoyos	Buceo
Matanzas Yurumí	<b>L14. Otros Servicios</b>	Fondo de Cristal
Aché Matanzas	Typical Road Tour	AEREAS
City Tour Cárdenas-Matanzas	Pinar del Río	<b>L12. Viajes por Aire</b>
Varadero Otras Miradas	Caribbean Day	Cayo Largo
City Tour Varadero-Cárdenas	Traslados	Pinar del Río
Cárdenas Ciudad de las primicias	Otras excursiones terrestres	Trinidad
Tour de Azúcar	<b>L15. Deportes</b>	Topes de Collantes-Trinidad Helicóptero
Tour Bus Varadero	Canopy Tour	Trinidad- Banao
<b>L3. Jeep Safari</b>	Baseball	Boleto Aéreo Cayo Largo
Jeepsafari Discover Tour	<b>L16. Servicios Personalizados</b>	Paracaidismo
Jeepsafari Nature Tour 4x4	Servicio a la Carta	Ultra Ligeros
Jeep Safari Río Canimar (Cubamar)	Salón VIP	Otras excursiones aéreas
Jeepsafari Gaviota	<b>L17 Rentas de Autos</b>	
<b>L.6 Naturaleza</b>	Renta de Autos Cubacar	
Topes de Collantes - Trinidad Overnight	Autos Gran Car	
Nicho - Trinidad (Bus)	<b>L18. Alojamiento</b>	
Laguna Maya	Alojamiento	
<b>L.7 Espectáculos Nocturnos</b>	MARITIMAS	
Habana + Tropicana	<b>L4. Safari en Catamarán</b>	
Tropicana Habana	C del Sol/ Seafari	
Tropicana Varadero	Seafari Cayo Blanco	
Buena Vista Social Club	Paseo en Catamarán Litoral Norte	
Casa de la Música	Puesta de Sol	
Mambo Club	Seafari Cayo Blanco Isla Paraíso	
Cabaret Continental	<b>L5. Delfines</b>	
La Rumba ( Entrada + Coctel)	Baño con Delfines	
	Show Delfines (Solo Entrada)	

Fuente: Elaboración propia.

Como observamos en la tabla anterior, luego de aprovechar los resultados de la tormenta de ideas, la cartera de la entidad quedó integrada por un total de 79

excursiones, de las cuales 53 son terrestres, 9 son aéreas, y 17 marítimas, las mismas quedaron agrupadas en 18 líneas según sus especificidades.

La evaluación de la cartera de productos acerca del funcionamiento de la UEB Agencia de Viajes Havanatur T & T Varadero se realizó tomando como base los resultados obtenidos mediante la revisión de documentos provenientes de las entrevistas con directivos y especialistas, intercambios con el grupo de expertos, análisis de encuestas realizadas por los representantes a sus clientes que nos permitieron conocer las deficiencias de la comercialización del producto. De esta manera procedemos a realizar un diagnóstico de la posición competitiva de las excursiones que integran la cartera de productos de la entidad objeto de estudio. Para ello fue utilizada la matriz BCG, ver anexo 8 cuyos datos hacen referencia al volumen y la tasa de crecimiento de los ingresos del período estudiado y a la cuota de mercado que expresa la relación entre la cuota de mercado de una excursión y la de su competidor más cercano teniendo en cuenta la posición de la Entidad.

La posición de la Agencia de Viajes Havanatur T & T Varadero se corresponde con un producto estrella, se trata de una unidad estratégica de Negocios que en la bolsa de Havanatur se caracteriza por oportunidades de crecimiento, la empresa debe dedicar cantidades importantes para mantener su posición de líder en un mercado de alto crecimiento, pues tendrá que evitar los ataques de la competencia. Estos productos generalmente son estables y se convierten en vacas lecheras.

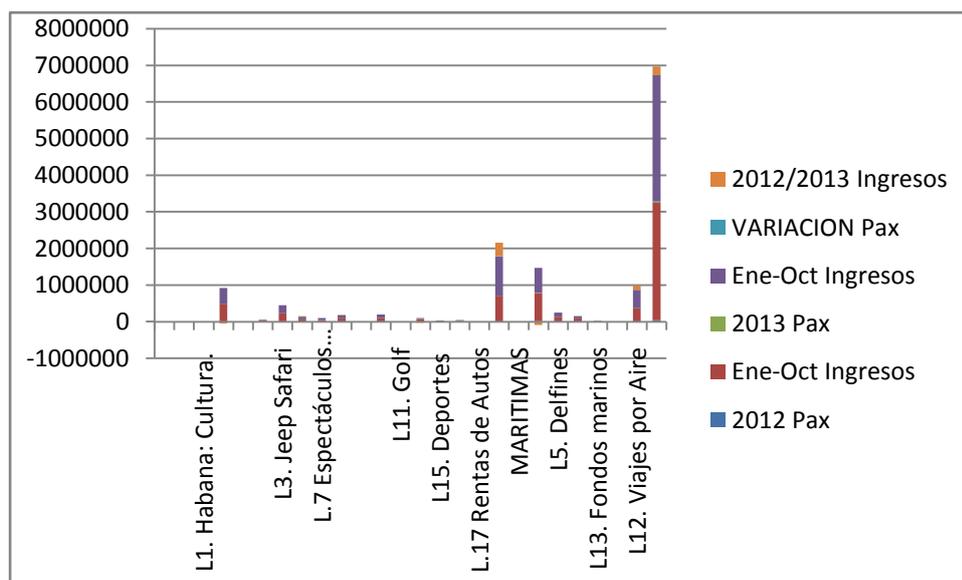
Una vez realizado el análisis de la posición competitiva de la entidad a través de la matriz BCG, se utilizó la matriz General Electric, ver anexo 9, para profundizar un poco más en el mismo, lo que permite abarcar el estudio hacia un número mayor de variables, mientras que la BCG solamente permite el análisis de la cuota de mercado y de la tasa de crecimiento. Se observa que para la posición que ocupan las excursiones seleccionadas, esta entidad debe mantener una posición de equilibrio, o sea entre la generación y uso de los fondos, o en otras palabras entre los ingresos y los gastos.

El análisis anterior se realiza teniendo en cuenta el criterio de los expertos, ello nos permitirá una mejor comprensión de la estructura por línea de las excursiones, partiendo de la clasificación de la cartera de productos teniendo en cuenta las ventas, la cantidad de clientes y los ingresos obtenidos.

## 2.4-Comportamiento de las ventas de excursiones de la cartera de productos seleccionado.

El análisis fue realizado teniendo en cuenta la venta de opcionales en el período analizado de la entidad que detalla la cantidad de clientes que compraron el producto y los ingresos por tipo de excursión. Ver anexos 10 y 11.

Figura 2.4.1: Comportamiento de la venta de excursiones por líneas.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis fue realizado a través de la tabla 2.3.2, donde se muestra el comportamiento de las ventas de la cartera de productos y/o excursiones por líneas en el período de enero a octubre de los años 2012 y 2013, como se muestra en el anexo 10. Esta tabla fue elaborada a partir de los registros e informes de ventas opcionales consolidados que se envían al MINTUR mensualmente, y se discuten en el Consejo Receptivo.

Tabla 2.4.1: Comportamiento de las ventas de la cartera de productos y/o excursiones por líneas en el período analizado.

Ventas Opcionales. Excursiones agrupadas por líneas de trabajo	2012	ene-oct	2013	ene-oct	VARIACION	2012/2013
	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos
<b>TERRESTRES</b>						
L1. Habana: Cultura. Historia y Patrimonio	6456	481103.38	5647	429350.65	-809	-51752.73
L2. Matanzas, Cárdenas y Varadero: Cultura e Historia	1408	30909	1339	24517	-69	-6392
L3. Jeep Safari	2905	224266.6	2830	217854.9	-75	-6411.7
L.6 Naturaleza	512	60211	594	74228	82	14017
L.7 Espectáculos Nocturnos	1227	48038	1202	44969.8	-25	-3068.2
L8. Península de Zapata	1629	86747	1545	88904.8	-84	2157.8
L.9 Trinidad, Cienfuegos, Santa Clara:						
Ciudad, Cultura y patrimonio	1147	100905	982	92044.3	-165	-8860.7
L11. Golf	3	285	3	285		
L14. Otros Servicios	1773	65641.23	1111	30527.75	-662	-35113.48
L15. Deportes	244	27785	20	1881	-224	-25904
L16. Servicios Personalizados	69	15899	296	17882	227	1983
L.17 Rentas de Autos	1	90	0	0	-1	-90
L18. Alojamiento	3213	702543	7210	1072534	3997	369991
<b>MARITIMAS</b>						
L4. Safari en Catamarán	8459	773795.56	6959	682575	-1500	-91220.56
L5. Delfines	1592	128648.1	1469	112058	-431	-16590.1
L10. Mar y Pesca	1218	85179	787	60173.05	-141	-25005.95
L13. Fondos marinos	333	12238	192	9218	0	-3020
<b>AEREAS</b>						
L12. Viajes por Aire	1680	369388	2371	493848.7	691	124460.7
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>33869</b>	<b>3213671.87</b>	<b>34557</b>	<b>3452851.95</b>	<b>688</b>	<b>239180.08</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar las excursiones de mayores volúmenes de ingresos de enero a octubre del año 2012 lo representan las líneas L4. Safari en catamarán con un total de 773795.56 CUC, L1. La Habana: Historia, Cultura y Patrimonio con un total de 481103.38 CUC, L12. Viajes por aire con un total de 369388.00 CUC y la L3. Jeep Safari con 224'266.60 CUC, no podemos dejar de mencionar la L.9 Trinidad Cienfuegos y Santa Clara: Ciudad, Cultura y Patrimonio 100905 CUC de ingresos.

Por otra parte en igual período del año 2013 se destacan en primer lugar L.18. Alojamiento con un total de 1'072'534.00 CUC, L.12 Viajes por Aire con un total de 493'848.70 CUC, L1. La Habana: Historia, Cultura y Patrimonio con un total de 429'350.65 CUC, L3. Jeep Safari con 217'854.90 CUC y L4. Safari en catamarán con un total de 682'575.00 CUC.

De forma general estas seis líneas de excursiones aportaron más del 85% de los ingresos en los respectivos períodos analizados y son las de más Pax vendidos en cada año, aunque también podemos mencionar pero en menor grado las líneas L14. Otros servicios con 1773 Pax vendidos en 2012 y la línea L8. Península de Zapata con 1'629 Pax en el 2012 y 1'545 Pax en el 2013 y la línea L5. Delfines con un total 1'469 Pax en el 2013.

También analizamos las menos vendidas, aún siendo una buena oferta como lo es la línea L.15. Deportes por ser Cuba un país con importantes logros en esta esfera donde se pudiera explotar mejor dicha opción. En el 2012 fue solicitado por 244 clientes para un valor de ingresos de 27'785.00 CUC y sin embargo en el 2013 demandaron el producto solo 20 clientes.

## **2.5-Análisis del proceso de concentración o diversificación de la demanda de las excursiones.**

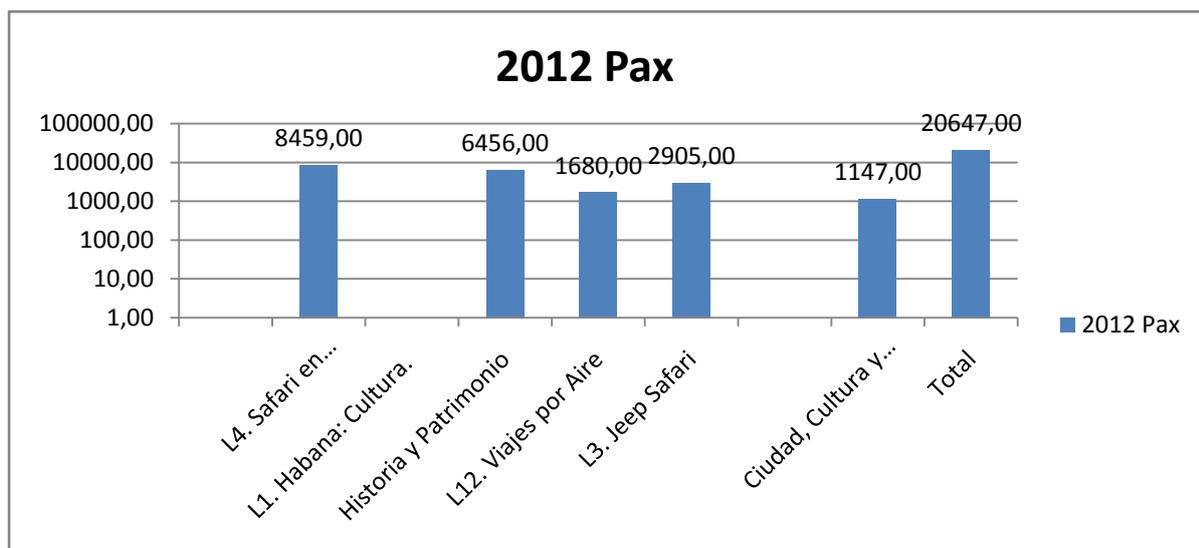
Para evaluar el grado de concentración o diversificación de la demanda de las excursiones se muestra en la tabla 2.3.1 con una síntesis de los resultados obtenidos en el período de enero a octubre de los años 2012-2013, vemos que la cuota de participación de las 5 primeras excursiones corresponden a los tres tipos de excursiones aunque prevalece la terrestre que fue aumentando ligeramente.

Tabla 2.5.1: Análisis del proceso de concentración de la demanda de excursiones enero-octubre 2012.

Demanda. Excursiones	2012	ene-oct
	Pax	Ingresos
L4. Safari en Catamarán	8459	773795.6
L1. Habana: Cultura. Historia y Patrimonio	6456	481103.4
L12. Viajes por Aire	1680	369388
L3. Jeep Safari	2905	224266.6
L.9 Trinidad, Cienfuegos, Santa Clara: Ciudad, Cultura y Patrimonio	1147	100905
<b>Total</b>	<b>20647</b>	<b>1949459</b>

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 2.5.1: Análisis de la diversificación de la demanda 2012.



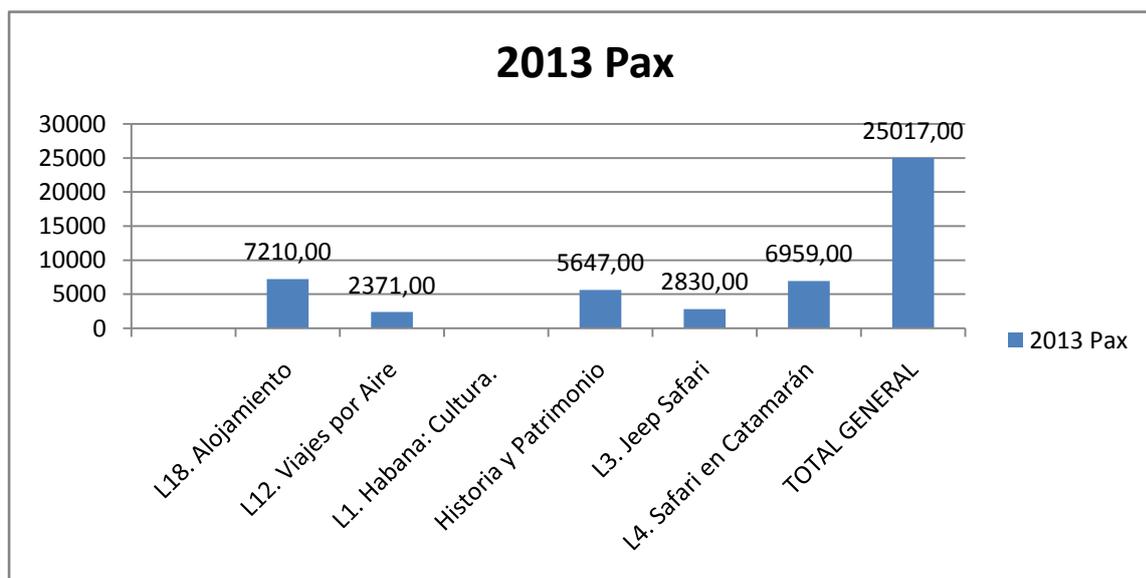
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.5.2: Análisis del proceso de concentración de la demanda de excursiones (enero- octubre 2013).

Demanda Excursiones	2013	ene- oct
	Pax	Ingresos
L18. Alojamiento	7210	1072534
L12. Viajes por Aire	2371	493848.7
L1. Habana: Cultura. Historia y Patrimonio	5647	429350.7
L3. Jeep Safari	2830	217854.9
L4. Safari en Catamarán	6959	682575
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>25017</b>	<b>2896163</b>

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 2.5.2: Análisis de la diversificación de la demanda de excursiones (enero- octubre) 2013.



Fuente: Elaboración propia.

En el período analizado del 2012 con respecto al 2013 se puede decir que hay una cierta estabilidad de los productos demandados, las líneas más vendidas coinciden tanto en uno como en otro año con excepción de las líneas L9, L12 y L18.

También se determinó por parte de los expertos a través del análisis de la cartera de productos las excursiones que representan los mayores volúmenes de venta

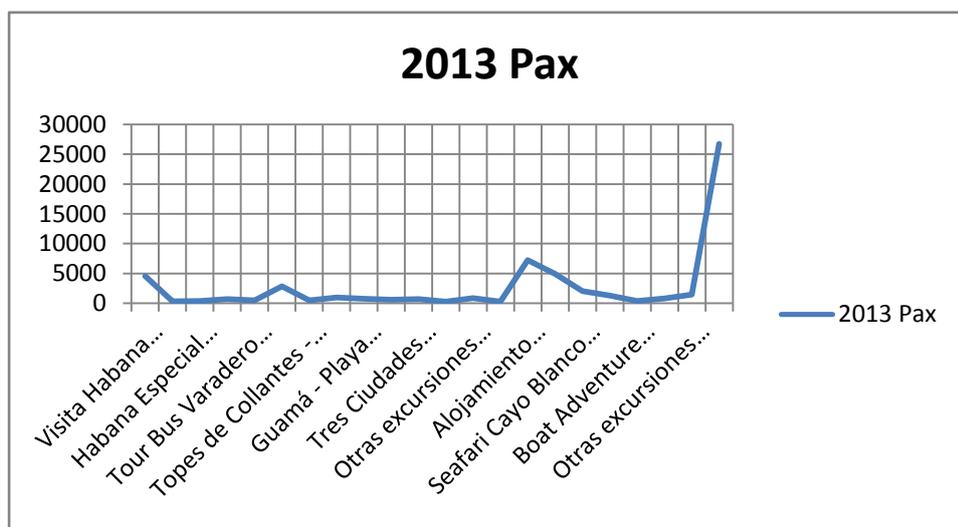
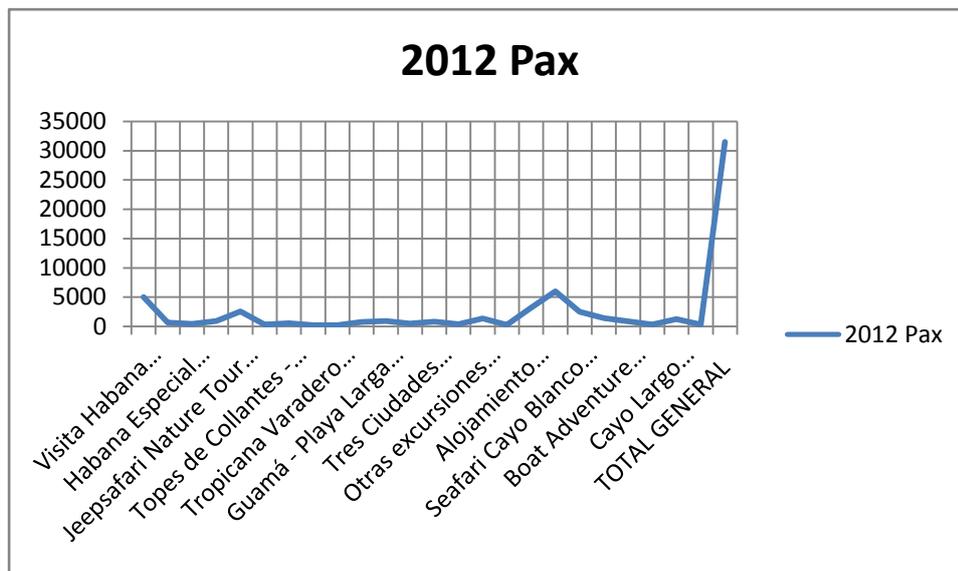
representando más de un 85 % de las mismas, las cuales se muestran en la tabla 2.3.3.

Tabla 2.5.3: Excursiones más vendidas enero a octubre 2012 y 2013.

2012		2013	
Visita Habana, 1	4995	Topes de Collantes - Trinidad Overnight, 34	475
Habana - Fábrica Tabacos, 2	615	Buena Vista Social Club, 11	937
Habana Especial, 3	439	Guamá - Playa Larga, 17	722
Matanzas, Encanto y Tradición, 26	892	Guamá- Bahía de Cochinos, 19	566
Jeepsafari Nature Tour 4x4, 22	2528	Tres Ciudades, 36	709
Jeepsafari Gaviota, 24	300	Traslados, 45	268
Topes de Collantes - Trinidad Overnight , 34	512	Otras excursiones terrestres, 53	843
Tropicana Habana, 9	205	Servicio a la Carta, 48	259
Tropicana Varadero, 10	219	Alojamiento, 47	7210
Buena Vista Social Club, 11	768	C del Sol/ Seafari, 63	4902
Guamá - Playa Larga, 17	938	Seafari Cayo Blanco, 64	2016
Guamá- Bahía de Cochinos, 19	487	Baño con Delfines, 68	1266
Tres Ciudades, 36	827	BoatAdventure, 67	345
Traslados, 45	378	Cayo Largo, 54	801
Otras excursiones terrestres, 53	1363	Otras excursiones aéreas, 62	1459
Canopy Tour, 41	244		
Alojamiento, 47	3213		
C del Sol/ Seafari, 63	5982		
Seafari Cayo Blanco, 64	2471		
Baño con Delfines, 68	1409		
BoatAdventure, 67	850		
Buceo, 73	333		
Cayo Largo, 54	1242		
Otras excursiones aéreas, 62	287		
Visita Habana, 1	4529		
Habana - Fábrica Tabacos, 2	324		
Habana Especial, 3	364		
Matanzas, Encanto y Tradición, 26	667		
Tour Bus Varadero, 52	452		
Jeepsafari Nature Tour 4x4, 22	2828		

Fuente: Elaboración propia.

Gráficos 2.5.3 y 2.5.4: Excursiones más vendidas (ene-oct 2012 y 2013).



Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior y con el análisis de las herramientas utilizadas, especialmente la entrevista e intercambio con especialistas y directivos, se deduce que en sentido específico el año 2012 fue más fructífero para la entidad. Si delimitamos los valores de cada excursión vemos que los Pax vendidos por líneas son mayores en el 2012 que en el 2013, sin embargo de manera abarcadora sucede lo contrario. Las excursiones más vendidas en el período analizado del año 2012 corresponden a Crucero del Sol Seafari de la línea L4 y Visita a la Habana de la línea L1. En el año 2013 vuelve a repetirse L1. Visita a La Habana aunque con un valor inferior que el año anterior, sin embargo aparece un nuevo producto destacándose a niveles extraordinarios y es la línea L18.

Alojamiento con 7'210 Pax que supera todas las expectativas y es quien marca la diferencia en los resultados económicos de un año con respecto al otro, debido a las siguientes razones:

- ✓ La compra del producto alojamiento corresponde en gran medida al mercado interno, el que se está incrementando de manera vertiginosa según los datos estadísticos que ofrecen los documentos comerciales y económicos de la entidad.
- ✓ La cultura hotelera del mercado interno también va en crecimiento, pues se ha comprobado que cada vez son más los que eligen estándares superiores e incluso por encima del mercado externo.
- ✓ Estamos conscientes que los principios de nuestra patria no son negociables pero tenemos la opinión de que la no prestación del servicio aéreo y marítimo al mercado interno incide negativamente en los resultados de la organización.

## **2.6-Medidas propuestas para mejorar el grado de participación de las excursiones en la cartera de productos de la UEB.**

El análisis realizado propone darle paso a una mentalidad abierta al cambio y al establecimiento de mejoras en la gestión comercial y económica de los productos ofertados utilizando las correctas, y modernas estrategias de marketing.

Aún cuando la implementación de los lineamientos del partido ha llegado para fortalecer la operatividad de todos los procesos de cambios actuales, no deja de ser evidente que todavía existen muchas trabas que dificultan el asunto.

La competencia de los trabajadores por cuenta propia en Cuba es un elemento que suscita del resto de los trabajadores mejores servicios y mayor profesionalidad, pues a pesar de ser este un producto diferente, digámoslo así: “un servicio a la carta” sin prácticamente ofertas programadas, donde la ventaja depende del precio del producto, hay mucho de esmero y calidad en lo que venden.

En nuestra opinión Varadero tiene una excelente cartera de productos aprobada por el MINTUR que cubre casi todo lo que el cliente puede buscar y es además, factible a efectuar diversas combinaciones de manera que los usuarios puedan quedar

satisfechos, sin embargo muchos son los factores que inciden en el no aprovechamiento de las ventajas competitivas que caracterizan al polo turístico del territorio y en particular a la Agencia de Viajes UEB Havanatur T&T Varadero, como el espíritu renovador y la comodidad de los vendedores así como el facilismo de presentar siempre los mismos productos al usuario, por eso creemos muy necesario lo siguiente:

1. Aludimos a la realización de trabajos sistemáticos de familiarización de la red de ventas en seminarios, cursos de postgrado y charlas debates sobre el análisis de la cartera de productos y la presentación de productos donde participen especialmente los promotores de ventas a fin de ser capacitados.
2. La era de la Información presente en la actual revolución científica técnica exige que se apliquen los conocimientos de las TIC, no se concibe una Agencias de Viajes eficiente sin que sus trabajadores tengan acceso a Internet y conocimientos elementales de Informática. Proponemos destinar una parte del presupuesto para compra de computadoras.
3. Ya que la Agencia tiene una característica única, o sea, opera con clientes propios, se propone incorporar nuevos recursos turísticos a los programas de excursiones que motiven a los clientes repitentes como lo pueden ser en el caso de L1. Habana: Historia, Cultura y Patrimonio: Visita al Hotel Nacional, Programas en vivo de radio y televisión como “A Buena Hora” de Radio Taíno en la Zorra y el Cuervo, “Alegrías de Sobremesa en Radio Progreso” y “Palmas y Cañas en la TV”, visita al Pabellón Cuba con diversas ofertas culturales. En el caso de L7. Espectáculos nocturnos visita al Cine Teatro Cárdenas.
4. Se sugiere mejoras en los buróes de turismos en cuanto a los activos fijos tangibles y los útiles y herramientas que pudiera necesitar el gestor de ventas para un mejor servicio al cliente.
5. Se indica la actualización constante de las carpetas de ventas y el catálogo de productos, garantizando una mejor comercialización de los mismos.
6. Que un porcentaje mayoritario de los beneficios del servicio de asistencia que ofrece la UEB, se destinen a la estimulación material de los trabajadores de la Agencia.
7. Se apunta la necesidad de recuperar los índices de demanda de aquellos productos que han ido en detrimento en el año actual como la línea L.15.



Deportes y las excursiones marítimas en sentido general, pues estas últimas, se quedaron por debajo de los niveles alcanzados en igual período del año anterior.

## CONCLUSIONES

1. El presente trabajo favorece a la comprensión de diferentes términos teóricos referidos al análisis de la cartera de los productos turísticos de Agencias de Viajes receptoras, ofreciéndole a la entidad objeto de estudio una bibliografía actualizada sobre el tema.
2. La investigación se realizó teniendo en cuenta las características propias de la actividad que se desarrolla en una agencia de viajes y en el entorno que se mueve la misma.
3. Los procedimientos utilizados contribuyen al análisis eficaz del grado de participación de las excursiones en la cartera de productos para la posterior toma de decisiones en cuanto, a qué producto es más factible.
4. Este análisis aboga por la inclusión de nuevos productos turísticos a los programas de excursiones, lo que está relacionado con la mayor participación de los clientes.
5. Se demostró que los resultados económicos en el período analizado del 2013 están por encima de los de igual período del 2012 y están abalados fundamentalmente por la excursión L.18. Alojamiento donde más del 50% de las reservaciones corresponden al mercado interno.
6. El análisis de la cartera de productos es una herramienta efectiva para la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

1. Proponer a la dirección del MINTUR en el territorio, la posibilidad de implementar el Modelo propuesto como una herramienta de trabajo para el análisis de la cartera de productos turísticos de organizaciones extrahoteleras.
2. Utilizar el presente trabajo como bibliografía para todos aquellos que deseen profundizar en el tema.
3. Que se realicen nuevos videos publicitarios en Internet promocionando las excursiones marítimas a fin de elevar los niveles de ingresos de estas.
4. Efectuar con mayor profundidad un análisis complementario de la cartera de productos a partir de este análisis y proponer un plan de acción.
5. Que la dirección de la entidad emplee los datos obtenidos a fin de obtener mejoras en la gestión del producto, en la incorporación de nuevos productos turísticos, en los servicios que se ofertan, en la consolidación del posicionamiento en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia de Viajes. 2007. Turismo. Funciones: asesoramiento, intermediar y organizar. Mayoristas. Detallistas. Reglamento. Sanciones. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/agencia-de-viajes.html>. [Consulta: octubre 20013].
2. Allin, NJ. 1997. "Implicación de los trabajadores en el servicio. Un año de cambio en el Waldford Astoria redefiniendo la calidad". En Rev. Folletos Gerenciales. Año I. No. XII. C. Habana.
3. Avilez M, José A. 1997. Las agencias de viajes. Monografias.com S.A. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml>. [Consulta: octubre 2013].
4. Ayala Castro, Héctor. Febrero 2007. El Turismo en Cuba sigue creciendo. Revista HostelTur. Cuba Especial. Comunicación para el Turismo del Futuro. España. Ideas y Publicidad de Baleares, S.L. p. 7
5. Beltrán Vargas, Luz Cecilia; López Bandera, Héctor E.; Gómez Tobón, José A. 2002. Módulo IV: Diseño y Comercialización de Productos Turísticos. Diplomado Gestión y Desarrollo del Turismo Regional. Disponible en: <http://www.bogotaturismo.gov.co/descargas/turismo/>. [Consulta: octubre del 2013].
6. Colectivo de Autores. 2007. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Texto Básico. p. 33-40; 72-74, 87-88, 96-97.
7. Cook, Kenneth J. 1999. Marketing de pequeñas y medianas empresas; Ediciones Juan García, S.A. Barcelona (España);
8. Delamo Vilda, René Valentín. 2007. Análisis de la Línea de Productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). p.5.
9. Diseño de Estrategias de Comercialización, (en línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> Octubre 2013.
10. Ferradaz, I. 2003. El mercado de la Tercera edad en Cuba. Revista Hosteltur, No. 116, Septiembre 2003.

11. García, Antonio; Pujol, Rolando y Martín, Guillermo. 2002. Varadero. El azul del Caribe. Ediciones NIOCIA S.L. p. 12.
12. Hernández Milián, Roberlando. 1999. ¿Cómo realizar un diagnóstico de un sistema logístico de distribución? Revista Logística Aplicada, Editora CNEE., No6, p. 2-9.
13. González Antuña, José Ismael. 2006. Gestión de las Agencias de Viajes [diapositiva]. Cuba. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero. 49 diapositivas, color.
14. Giner, David. 2007. ¡Nos vamos de turismo! gestión, marketing y actualidad turística”. Disponible en: <http://davidginer.blogspot.com/2007/06/destino-vs-entorno-turstico.html>. [Consulta: Octubre 2013].
15. Jafari, Jafar. 2000. Enciclopedia del Turismo. España. Editorial Síntesis S.A. p. 18, 115, 179, 523.
16. Kotler, P. 1997. Mercadotecnia aplicada. Edición interamericana.
17. Kotler, Philip. 1997. Marketing y Turismo. Prentice Hall. México.
18. Kotler, P. y Armstrong, G. 1998. Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall Hispanoamericana, cuarta edición.
19. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wrong, V. 1999. Introducción al Marketing .Madrid: Prentice Hall, segunda edición europea.
20. Kotler, P., Cámara, D., Grande I. y Cruz, I. 2000. Dirección de Marketing. Madrid: Edición del Milenio. Pearson Educación. S.A.
21. Las agencias de viajes. Disponible en: <http://www.emagister.com/las-agencias-viajes-cursos-315146.htm>. [Consulta: diciembre 2013].
22. León López, Yuri. 2006. Procedimiento para el análisis del Producto Turístico Opcionales de la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. p. 1, 3, 4, 8-9.
23. Llópiz Ávila, Eulalia. 2007. Estudio Comparativo del Posicionamiento del Hotel Riu Las Morlas. Diplomado Especializado Gestión de Empresas Turísticas. p. 45, 47.

24. Lovelock, C. H. 1997. "Mercadotecnia de servicios." 3<sup>era</sup> edición. Pentrice Hall, Hispanoamericana. S.A. México.
25. Matos, H. 2004. Marketing aplicado a la Hotelería. Curso de postgrado. Escuela de hotelería y Turismo de Varadero.
26. Mercier Cabrera, Edelburgo. 2001. Posicionamiento de la Modalidad Todo Incluido en Hoteles Cubanacán Varadero. Tesis (en opción al título de Máster en Gestión Turística). Universidad de la Habana
27. M. E., Porter. 1985. Competitive Advantage, The Free Press, Nueva York.
28. Montana. 2003. Marketing en Organizaciones sin lucro. Bilbao: Editorial Deusto.
29. Moreno, S. 200. Marketing Hotelero. Maestría de Gestión de Empresas Turísticas. Universidad de las Palmas de Gran Canaria
30. OMT. 2001. El Mundo. Tendencia de los mercados turísticos. Edición.
31. Parmerlee, D; Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing; Ediciones Granicas S.A. Buenos Aires; 1997.
32. Patterson M. 1999. Retail Managment; University of North London.
33. Payne; A; La Esencia de la mercadotecnia de servicios; Editorial Pentrice Hall. Hispanoamericana S.A. Edo de México; 1993,
34. Pentón López, Juan Ramón. 2002. La actividad Turística. Revista Retos Turísticos No 1. Editora Girón.
35. Peters, T y otros. 1987. Pasión por la excelencia. ED. Revolucionaria. La Habana.
36. Pons García, Roberto Carmelo; Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. 2004. Imagen de destinos turísticos: el caso de Cuba desde el mercado emisor español. Revista de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Matanzas. Retos Turísticos. Vol.3. p.18.
37. Portuondo Vélez, A. L. 1998. ¿Elaboración de estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por objetivos o Dirigir Estratégicamente? En dirección por objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia Cubana. CCED, MES

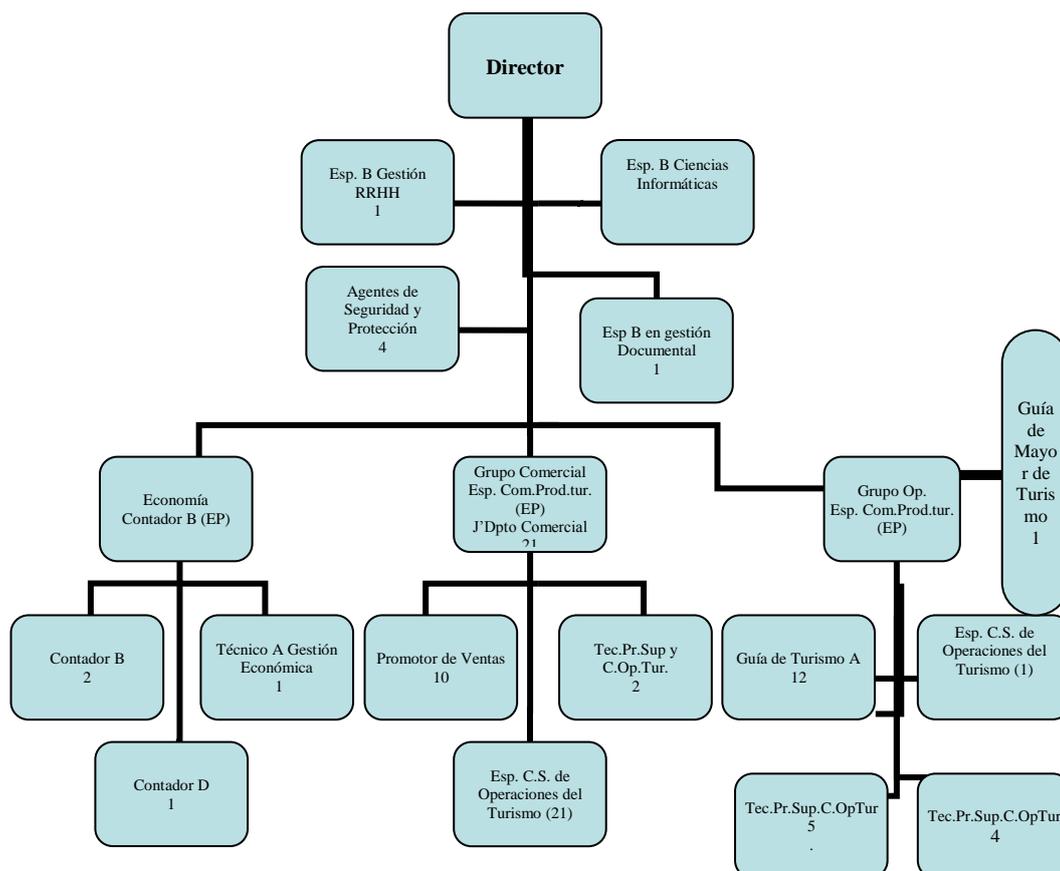
38. Quintana, Rogelio; Figuerola, Manuel; Chirivella, Mariano. 2004. Efectos y Futuro del Turismo en la Economía Cubana. Cuba. Editorial Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. p. 15, 113.
39. Quinteros, Ceci. Estrategias de marcas y posicionamiento. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/estramktpos.htm> [Consulta: diciembre 2013].
40. Revista Hosteltur. Comunicación para el turismo del futuro. # 108 del 2003 Pág. 73.
41. Rufino Russ, J.I. 1995. "Gestión de la calidad en las empresas de servicios". Caja San Fernando. Sevilla.
42. Salinas Chávez, Eros. 2003. Geografía y Turismo. Aspectos Territoriales del Manejo y Gestión del Turismo. Cuba. Editorial SI- MAR S.A. p. 24, 95-96, 203, 204
43. Sampieri, R. H. 2003. Metodología de la investigación. La Habana: Editorial Félix Várela.
44. Santesmases, M. 2001. Marketing. Conceptos y Estrategias. Madrid: Editorial Pirámide, cuarta edición.
45. Schulüter, Regina G. 2002. Estudios y Perspectivas en Turismo. Centro de Investigaciones y estudios turísticos.
46. Thompson, Iván. 2006. Tipos de Productos. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>. [Consulta: diciembre 2013]
47. Tirador Hernández, Aldo. 2007. Diseño de instrumentos para la evaluación de la calidad. Circuitos turísticos. Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma. p.12.
48. Valls Figueroa, Wilfredo. 2006. Procedimientos para la Evaluación Análisis y Diagnóstico de la Calidad en Destinos Turísticos. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Matanzas. CUJAE. p. 32, 35.
49. Velázquez Coco, Katia. 2003. Estudio de las Agencias de Viajes Cubanacán, Cubatur, Rumbos Cuba y Gaviota Tour y su Oferta de Opcionales en Destino Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. p.10, 33-34.

### Anexo 1: Resultados de la Matriz DAFO.

	OPORTUNIDADES (13)	AMENAZAS(11)
FORTALEZAS (16)	208	176
DEBILIDADES (19)	247	209

Los resultados de la matriz DAFO muestran que la UEB Havanatur Tour & Travel Varadero en estos momentos se ubica en el II cuadrante, es decir está en una posición adaptativa por lo que deben desarrollarse acciones dirigidas a minimizar las debilidades apoyándose en las fortalezas y aprovechar las oportunidades del mercado para contrarrestar las amenazas para poder pasar a una posición ofensiva.

## Anexo 2: Organigrama.



### Anexo 3: Selección de los Expertos.

Para determinar la cantidad de expertos se propone la siguiente expresión:

$N = a * n$  donde:

a: Número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador

No	Nombres y Apellidos	Cargo que Ocupan	Años de Exp.
E1	Orfilia Álvarez Martell	Representante	35
E2	Sayli García Mesa	Esp. Gestión de Ventas	13
E3	Daviani Ojeda Soto	Representante	11
E4	Juan Carlos Soto García	Jefe de Operaciones	15
E5	Ivonne Carballo Pérez	Directora	20

Coef/ Exp.	E1	E2	E3	E4	E5
Kc	1	0.90	0.85	1	1
Ka	1	0.85	0.85	1	1
K	1	0.88	0.85	1	1

$$K=1/2 Kc+Ka$$

Donde:

Kc: Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre valoraciones propias del experto en una escala del 0 al 10 por 0.1.

Ka: Coeficiente de argumentación del experto, obtenido como resultado de la suma de los puntos de acuerdo a la siguiente tabla patrón.

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M(medio)	B(bajo)
Análisis teóricos realizados por Ud.	0,3	0,1	0,2
Su experiencia obtenida	0,5	0,2	0,4
Revisión de autores nacionales sobre el tema	0,05	0,05	0,05
Revisión de autores internacionales sobre el tema	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del problema	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05



Al experto se le presenta esta tabla sin cifras y el debe marcar con una cruz en las casillas correspondientes a aquellas fuentes que él considere hayan influenciado en su conocimiento de acuerdo al grado de influencia. Para que un experto sea considerado competente su coeficiente (K), debe ser igual o mayor que 0.85.

## Anexo 4: Guía de la Entrevista.

**Objetivo:** Constatar el estado de opinión sobre el informe económico que presenta la subdirección económica al Consejo de Dirección.

### SI NO

- 1- ¿Se analizan en el Consejo de Dirección los principales indicadores económicos por los que se mide la eficiencia de la empresa?
- 2- ¿Considera usted que el análisis de los indicadores económicos financieros se tiene en cuenta antes de la toma de decisiones?
- 3- ¿Conoce usted la situación y financiera de su empresa?
- 4- ¿Se discute a nivel de dirección o en su defecto por el órgano auxiliar la situación del flujo de caja para poder conocer que dinero entrará a la organización y que dinero saldría de esta a corto, mediano y largo plazo?
- 5- ¿Participa usted en el análisis de las causas y desviaciones del plan Técnico Económico o Plan de Negocios aprobado para su empresa?
- 6- ¿Considera usted que el método que se utiliza para ofrecer la información económica es el correcto y se emplea este de manera que el personal entienda los resultados y su incidencia en el proceso productivo?
- 7- ¿Conoce usted el indicador valor agregado y su influencia en la eficiencia económica?
- 8- ¿Se toma en cuenta los criterios del personal especializado en la actividad económica previo a la toma de decisiones por parte del director o cualquier otro personal facultado para este?

## Anexo 5: Resultado de la Entrevista.

<b>PREGUNTAS</b>
1- ¿Se analizan en el Consejo de Dirección los principales indicadores económicos por los que se mide la eficiencia de la empresa?
2- ¿Considera usted que el análisis de los indicadores económicos financieros se tiene en cuenta antes de la toma de decisiones?
3- ¿Conoce usted la situación y financiera de su empresa?
4- ¿Se discute a nivel de dirección o en su defecto por el órgano auxiliar la situación del flujo de Caja para poder conocer que dinero entrará a la organización y que dinero saldría de esta a corto, mediano y largo plazo?
5- ¿Participa usted en el análisis de las causas y desviaciones del plan Técnico Económico o Plan de Negocios aprobado para su empresa?
6- ¿Considera usted que el método que se utiliza para ofrecer la información económica es el correcto y se emplea este de manera que el personal entienda los resultados y su incidencia en el proceso productivo?
7- ¿Conoce usted el indicador valor agregado y su influencia en la eficiencia económica?
8- ¿Se toma en cuenta los criterios del personal especializado en la actividad económica previo a la toma de decisiones por parte del director o cualquier otro personal facultado para este?
<b>TOTAL</b>

## Anexo 6: Resultados Económicos obtenidos en el mes de octubre y acumulado de enero a octubre. Años 2012-2013.

Indicadores	Mes de octubre							Enero a octubre							2012	2013
	Real 2012	Plan 2013	Real 2013	R13/P13 Valores	R13/R12 Valores	R13/R13 Porcentaje	R13/R12 Porcentaje	Real 2012	Plan 2013	Real 2013	R13/P13 Valores	R13/P12 Valores	R13/P13 Porcentaje	R13/P12 Porcentaje		
Ingresos Totales	262.10	279.40	312.60	33.20	50.50	111.90%	119.30%	382.360	402.740	414.490	(86.10)	14.50	102.90%	108.40%		
Ingresos Turísticos	257.20	278.20	309.80	31.60	52.60	111.30%	120.40%	377.340	401.120	410.840	(93.50)	16.00	102.40%	108%		
Otros Ingresos	4.90	1.20	2.90	1.70	(2.00)	240.80%	59.0%	50.30	16.20	36.50	7.40	(1.5)	225.9%	72.60%		
Costos	171.70	170.70	217.40	46.80	45.70	127.40%	126.60%	249.480	253.470	286.140	(32.90)	54.20	112.9%	114.7%		
Devoluciones	6.10	7.60	8.40	0.90	2.30	111.20%	137.90%	91.20	117.00	92.60	(15.3)	(5.0)	79.2%	101.6%		
Margen Comercial	84.30	101.20	86.80	(14.40)	2.50	85.80%	103.0%	123.770	137.570	119.080	(37.8)	(34.8)	86.6%	96.2%		
Gastos Op. Y Func	59.40	92.50	73.60	(18.90)	14.20	79.60%	123.9%	689.40	916.10	669.70	(95.20)	(31.1)	73.1%	97.1%		
Otros Gastos	8.50	13.90	11.00	(2.90)	2.50	79.10%	129.3%	160.90	182.50	128.50	(14.6)	(19.8)	70.4%	79.9%		
Total Gastos	67.90	106.40	84.60	(21.80)	16.70	79.50%	124.6%	850.30	109.860	798.20	(109.8)	(50.9)	72.7%	93.9%		
Resultado	16.4	(5.2)	2.20	7.40	(14.20)	(42.20%)	13.4%	387.40	277.10	392.60	71.90	16.1	141.7%	101.4%		
Costo por peso	0.66	0.61	0.70					0.65	0.63	0.69						
Gasto por peso	0.26	0.38	0.27					0.22	0.27	0.19						
Costo	0.91	0.99	0.97					0.87	0.90	0.88						
Utilidad por peso	0.06	(0.02)	0.01					0.10	0.07	0.09						





**ANEXO 7: CARTERA DE PRODUCTOS DE OPCIONALES VARADERO 2012-2013.**

<b>CARTERA DE PRODUCTOS DE OPCIONALES VARADERO 2012-2013</b>				
<b>No.</b>	<b>EXCURSIONES</b>	<b>PRECIOS PÚBLICOS</b>		
		<b>ADULTOS</b>	<b>NIÑOS</b>	<b>OTRAS CONDICIONES</b>
<b>La Habana</b>				
1	Visita Habana	67.00	51.00	
2	Habana - Fábrica Tabacos	90.00	68.00	
3	Habana + Tabaco y Ron	82.00	62.00	
4	Habana Hemingway	88.00	66.00	
5	Habana, Regreso a los 50	81.00	61.00	
6	Habana Especial	141.00		
7	Habana Overnight	175.00		17.00 Suplemento Hab. Sencilla
8	Habana Overnight (sin Tropicana)	131.00	99.00	
9	Habana Historia y Ritmo.	105.00		Recogida en Varadero a las 12.30 horas
10	Noche Habanera	67.00	51.00	
11	Juego de Baseball Stadium Latino Americano	48.00	36.00	
<b>Pinar del Río - Viñales</b>				
12	Pinar del Río	91.00	71.00	
13	Habana Overnight + Pinar del Río	211.00		17.00 Suplemento Hab. Sencilla
14	Habana Overnight + Pinar del Río (Sin Tropicana)	165.00	123.00	
<b>Ofertas Culturales y Nocturnas</b>				
15	Cabaret Continental (Entrada Show)	25.00		
16	Cabaret Continental (Entrada Cena + Show)	40.00		
17	Buena Vista Social Club (Con Transfer)	32.00	Free	
18	Buena Vista Social Club (Solo Entrada)	25.00	Free	
19	Buena Vista Social Club PREMIUM	49.00	37.00	
20	Buena Vista Social Club Premium Plus	89.00	67.00	
21	Buena Vista Social Club Exclusivo en Autobús	39.00	Free	
22	Combo Buena Vista Tropicana Varadero	59.00		
23	Fiesta (Con Transfer)	20.00		

24	Fiesta (Solo Entrada)	14.00		
25	Casa de la Música de la EGREM (Solo Entrada)	15.00		El lunes oferta para estudiantes 10,00 x pax
26	Compaseando (Con Transfer)	15.00		
27	Compaseando (Solo Entrada)	9.00		
28	Combo Buena Vista Social Club / Compaseando	39.00		
29	Gran Teatro de La Habana	67.00	49.00	
30	Clases de Baile (Solo Entrada)	15.00	Free	
31	Clases de Baile (Con Transfer)	20.00	Free	
32	Clases de Baile (Curso de Baile Básico (12 Clases)	190.00	Free	
33	Clases de Baile (Curso de Baile Medio (12 Clases)	190.00		
34	Curso de Baile Superíor (12 Clases)	190.00		
35	Minicurso de bailes populares cubanos (3clases) s/t	39.00	Free	
36	Xanadú Jazz Night Club plus	99.00	nd	
37	Jazz Night	49.00	nd	
38	Vive Kuba en familia	79.00	49.00	
<b>Varadero - Cárdenas - Matanzas</b>				
39	City Tour Cárdenas	22.00	19.00	
40	City Tour Varadero-Cárdenas	27.00	21.00	
41	City Tour Varadero	9.00	7.00	
42	City Tour Matanzas	29.00	19.00	
43	City Tour Matanzas-Varadero	39.00	29.00	
44	Aché Matanzas	53.00	29.00	Sup: Auto Exclusivo 25.00
45	Aché Matanzas (Autos Antiguos)	79.00	59.00	Sup: Convertible 15.00
46	Free Ways Auto Antiguo (5 Horas hasta 150 km)	65.00	49.00	Sup: Auto Exclusivo 25.00
47	City Tour Auto Antiguo Varadero / Cárdenas	56.00	39.00	Sup: Convertible 15.00
48	Noche Clásica Auto antiguo	89.00		
49	City Tour Cárdenas - Matanzas	39.00	29.00	
50	Tour de Azúcar	39.00	30.00	
51	Juego de Baseball Stadium Victoria de Girón	22.00	17.00	
52	Jeepsafari Yurumí Gaviota Temporada Alta	81.00	61.00	Exclusividad: 20.00 x asiento vacio.
53	Jeepsafari Yurumí Gaviota Temporada Baja	73.00	55.00	Exclusividad: 20.00 x asiento vacio.
54	Jeepsafari Gaviota 1/2 día	60.00	35.00	Sin almuerzo

55	Jeepsafari Discover Tour Temporada Alta	81.00	61.00	Exclusividad: 20,00 x asiento vacío.
56	Jeepsafari Discover Tour Temporada Baja	73.00	55.00	Exclusividad: 20,00 x asiento vacío.
57	Jeepsafari Discover Tour 1/2 Día	60.00	35.00	Sin Almuerzo
58	Matanzas Yumurí	49.00	37.00	
<b>ANEXO 7 Parque Natural Península de Zapata</b>				
59	Guamá - Playa Larga	51.00	38.00	
60	Guamá Especial con Río Hatiguaníco	69.00	52.00	
61	Guamá - Caleta Buena	69.00	52.00	
62	Guamá Vapor	61.00	46.00	
63	Guamá - Snorkeling	59.00	43.00	
64	Caleta Buena	39.00	20.00	
<b>Cayo Largo</b>				
65	Cayo Largo en Avión. Temporada Alta	208.00	177.00	Impuesto aéreo: 30,00 CUC sujeto a cambios
66	Cayo Largo en Avión. Temporada Baja	185.00	158.00	Impuesto aéreo: 30,00 CUC sujeto a cambios
67	Cayo Largo en Helicóptero Temporada Alta	229.00	195.00	
68	Cayo Largo en Helicóptero Temporada Baja	196.00	176.00	
<b>Parque Natural Río Canímar</b>				
69	Río Canímar en Autobús	57.00	43.00	
70	Recorrido solo Río (TUI)	50.00	25.00	
71	Jeep Safari Río Canímar Temporada Alta	81.00	61.00	Exclusividad: 20.00 x asiento vacío.
72	Jeep Safari Río Canímar Temporada Baja	73.00	55.00	Exclusividad: 20.00 x asiento vacío.
73	Jeep Safari Río Canímar medio Día	60.00	35.00	Sin Almuerzo
74	Cabalgata por Sendero La Dionisia	25.00	19.00	
75	Por la ruta de Canímar	69.00	52.00	
76	Río Canímar en moto	45.00	34.00	
<b>Nature Tour</b>				
77	Jeepsafari Nature Tour Temporada Alta	81.00	61.00	Exclusividad: 20,00 x asiento vacío.
78	Jeepsafari Nature Tour Temporada Baja	73.00	55.00	Exclusividad: 20,00 x asiento vacío.
79	Jeepsafari Nature Tour 1/2 Día	60.00	35.00	
80	Jeep Journey to the heart of Cuba	97.00	73.00	
81	Jeep Journey to the heart of Cuba Regresando a la Habana	104.00	78.00	
82	Snorkeliando	41.00	31.00	

83	Trails & Rails	81.00	61.00	
84	Nature Tour Habana	99.00	74.00	
85	Nature Tour Seafari Isla Paraiso (Catamarán / Yate)	89.00	69.00	
86	Nature Tour Caribbean Day	141.00		Exclusividad
87	Nature Tour Caribbean Day 3/4 pax	111.00	84.00	
88	Nature Tour Observación de aves	137.00		Exclusividad
89	Nature Tour Observación de aves 3/4 pax	107.00	80.00	
<b>Santa Clara - Cienfuegos - Trinidad</b>				
90	Tres Ciudades	93.00	70.00	
91	Santa Clara	73.00	55.00	
92	Santa Clara Remedios	103.00	78.00	
93	Cienfuegos - Trinidad	76.00	57.00	
94	Trinidad - Banao / Cienfuegos - Trinidad Overnight	142.00	106.00	17.00 Suplemento Hab. Sencilla
95	Trinidad Deluxe	145.00	109.00	
96	Trinidad Overnight	139.00	104.00	17.00 Suplemento Hab. Sencilla
97	Nicho - Trinidad (Bus)	125.00	100.00	
98	Topes de Collantes Overnight	135.00	101.00	8.00 Suplemento Hab. Sencilla
99	Trinidad en Helicóptero	205.00	174.00	
100	Overnight Hanabanilla	125.00	94.00	
101	Villa Clara - Tabaco y Ron	103.00	78.00	
102	Perla Caribeña	107.00	85.00	
<b>Palmares</b>				
103	Baño con Delfines	89.00	67.00	
104	Show Delfines (Solo Entrada)	15.00	5.00	
105	Cueva del Pirata (Entrada + Coctel)	8.00		
106	La Rumba ( Entrada + Coctel)	8.00		
107	Mambo Club (Entrada + Coctel)	8.00		
108	Tropicana Varadero	49.00		
109	Tropicana Varadero Oferta Especial Martes y Miércoles	39.00		
110	Tropicana Varadero + Cena Oferta Especial Viernes	49.00		
111	Golf Green Fee 18 Hoyos (Sin Transporte)	95.00		Green Fee + Carro de Golf (compartido)
112	Tour de Bares	29.00		

113	Parque de las Cavernas	21.00	17.00	
<b>ANEXO 7</b>		<b>Actividades Náuticas</b>		
114	C del Sol/ Seafari Cayo Blanco Plus T Alta	109.00	53.00	
115	C del Sol/ Seafari Cayo Blanco Plus T Baja	101.00	49.00	
116	C del Sol Exclusivo hasta 4 pax	460.00		Pax adicional 110.0 adultos 53.0 niños
117	C del Sol + Pesca hasta 4 pax	600.00		Pax adicional 110.0 adultos 53.0 niños
118	Seafari Cayo Blanco Temporada Alta	85.00	43.00	
119	Seafari Cayo Blanco Temporada Baja	75.00	38.00	
120	Seafari Cayo Blanco para Estudiantes	63.00		No aplica descuento de Grupo
121	Seafari Cayo Blanco Isla Paraíso T Alta	99.00	49.00	
122	Seafari Cayo Blanco Isla Paraíso T Baja	90.00	45.00	
123	Seatour Temporada Alta	75.00	33.00	
124	Seatour Temporada Baja	69.00	29.00	
125	Seatour / Seafari Cayo Blanco Exclusivo Hasta 4 pax	360.00		Pax adicional 86 adultos, 43 niños
126	Nado Especializado con Delfines temporada alta	97.00	47.00	Niños de 7 a 12 años de edad
127	Nado Especializado con Delfines Temporada Baja	83.00	47.00	
128	Paseo en barco con Snorkeling Medio día	35.00	27.00	Mínimo 10 pax
129	Vida a bordo (Overnight)	169.00	85.00	Mínimo 6pax. Noche adicional 150,00 x Pax
130	Pesca Altura (5 horas y hasta 4 pax)	395.00		Pax adicional 35.00 Hora adicional 60.00
131	Pesca Altura (7 horas y hasta 4 pax)	532.00		Pax adicional 35.00
132	Puesta de Sol (4 horas mínimo 10 Pax.	43.00	32.00	
133	Puesta de Sol (2.5 horas mínimo 10 pax)	25.00	19.00	
134	Puesta de Sol Luna de Miel Barco (4 horas y hasta 4 pax)	250.00		Incluye Cena, Pax adicional 50.00
135	Snorkeling Saturno / Coral	36.00		
136	Noche Caribeña	53.00	29.00	
137	Boat Adventure (por equipo)	82.00		
138	Boat Adventure precio individual (compartiendo equipo)	41.00		
139	Boat Adventure (en exclusivo para un pax)	65.00		
140	Boat Adventure (un adulto y un niño en lancha)	41.00	24.00	Total: 65,00
141	Boat Adventure (un adulto y dos niños en lancha)	41.00	22.00	Total: 85,00
142	Boat Adventure (dos adultos y un niño en lancha)	41.00	20.00	Total: 102,00
<b>Buceo</b>				

143	Buceo: 50.00 ( 1 inmersión)			
	Doble Tanque: 70.00 ( 2 inmersiones)			
	<b>Paquetes de Buceo</b>			
	3 Inmersiones: 95.00			
	4 Inmersiones: 120.00			
	5 Inmersiones: 145.00			
	6 Inmersiones: 170.00			
	7 Inmersiones: 193.00			
	8 Inmersiones: 216.00			
	9 Inmersiones: 235.00			
	10 Inmersiones: 255.00			
	+ 10 Inmersiones: 25.00 cada inmersión			
	Acompañante: 30.00			
	<b>Buceos Especiales</b>			
	Doble Tanque Bahía de Cochinos (Pared): 75.00			Sin Almuerzo
	Nocturno: 55.00			
	Cueva: 60.00			
	Acompañante: 30.00			
	<b>Cursos con Certificación Internacional ACUC</b>			
	Curso en Piscina (incluye 1 Buceo desde la Costa): 70.00			
	Scuba Diver: 250.00			
	Open Water Diver: 365.00			
	Advance Diver: 260.00			
	Rescue Diver: 220.00			
	Cave Diver: 290.00			
	Night Diver: 220.00			
	First Aids Diver: 200.00			
	Oxigen Provider Diver: 180.00			
	Wreck: 220.00			
	Dive Master: 800.00			
	Otros Servicios			

144	Renta de Barco: 550.00			
145	Renta de Lancha (Speed Boat): 350.00			
ANEXO 7		Otros Servicios		
146	Salón VIP Aeropuerto Varadero Salida	30.00	23.00	
147	Salón VIP Aeropuerto Varadero Entrada	25.00	20.00	
148	Tour Bus Varadero	5.00		
149	Tour Bus Matanzas	10.00		
150	Transfers			
151	Transfers Varadero - Habana			Colectivo en Excursiones 0 - 2 Años Free
	Round Trip (Habana Colonial)	40.00		
	One Way (Habana Colonial)	25.00		
	Round Trip (Habana Especial)	50.00		
152	Transfer Htls. Vra:			Colectivo en Excursiones 0 - 2 Años Free
	Apto. Vra.	10.00		
	Apto. Hva.	25.00		
	Htl. Hva. en Interhotel	15.00		
153	Transfer Varadero - Trinidad			Colectivo en Excursiones 0 - 2 Años Free
	Round Trip	50.00		
	One Way	30.00		
154	Transfer Varadero - Cienfuegos			Colectivo en Excursiones 0 - 2 Años Free
	Round Trip	45.00		
	One Way	30.00		
155	Transfer Varadero - Santa Clara			Colectivo en Excursiones 0 - 2 Años Free
	Round Trip	45.00		
	One Way	30.00		
156	Transfer Varadero - Pinar del Río			Colectivo en Excursiones 0 - 2 Años Free
	Round Trip	50.00		
	One Way	30.00		
157	Transfer Varadero - Península de Zapata			Colectivo en Excursiones 0 - 2 Años Free
	Round Trip	35.00		
	One Way	20.00		
158	Boleto Cayo Largo			Colectivo en Excursiones 0 - 2 Años Free

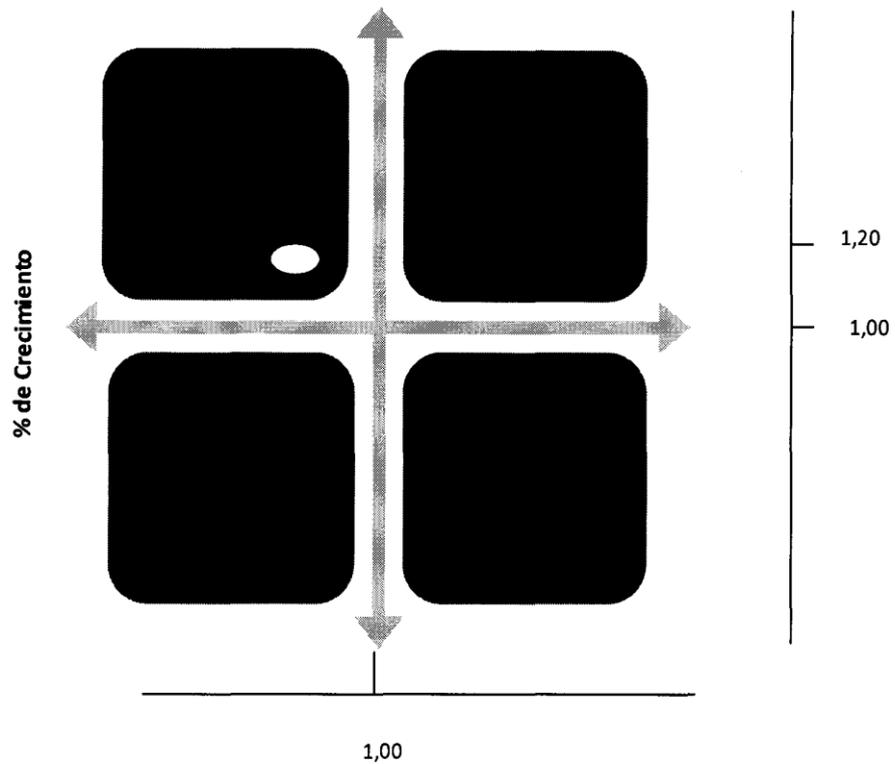


One Way	94.00		
Round Trip	110.00		
Vra. - Cyo. - Hva.	119.00		

### Condiciones Generales, Penalidades y Devoluciones

1. Todos los Precios son Públicos, Comisionables y están expresados x Pax en CUC y representan el Precio Mínimo establecido para cada producto y servicio.
2. Penalidades por cancelaciones:
  - . Excursiones Aéreas: entre las 12:00 y las 17:00 hrs. del día anterior a la realización de la actividad, descuento del 50% y después de las 17:00 hrs. el 100 %.
  - . Excursiones Terrestres y Náuticas: después de las 20:00hrs. del día anterior a la realización de la actividad, descuento del 50%.
3. Penalidades por Non show:
  - . Excursiones Aéreas: se cobrará el 100 % del valor de la actividad.
  - . Excursiones Terrestres y Náuticas: se cobrará el 50 % del valor de la actividad.
4. Penalidades por Non Show con cambio de fecha:
  - . Excursiones Aéreas: se cobrará adicionalmente el 50 % del valor total de la actividad y deberá adquirir un nuevo Ticket para la nueva fecha.
  - . Excursiones Terrestres y Náuticas: se cobrará adicionalmente el 25 % del valor total de la actividad y deberá adquirir un nuevo Ticket para la nueva fecha.
5. Descuentos para niños:
  - . Menores de 2 años de edad el servicio es Free en todas las actividades.
  - . De 2 a 12 años de edad descuento del 25 % (Actividades Aéreas 15 %). Otros tipos de descuentos para menores son especificados para casos de actividades específicas.

## Anexo 8: Matriz BCG.



Participación relativa en el mercado

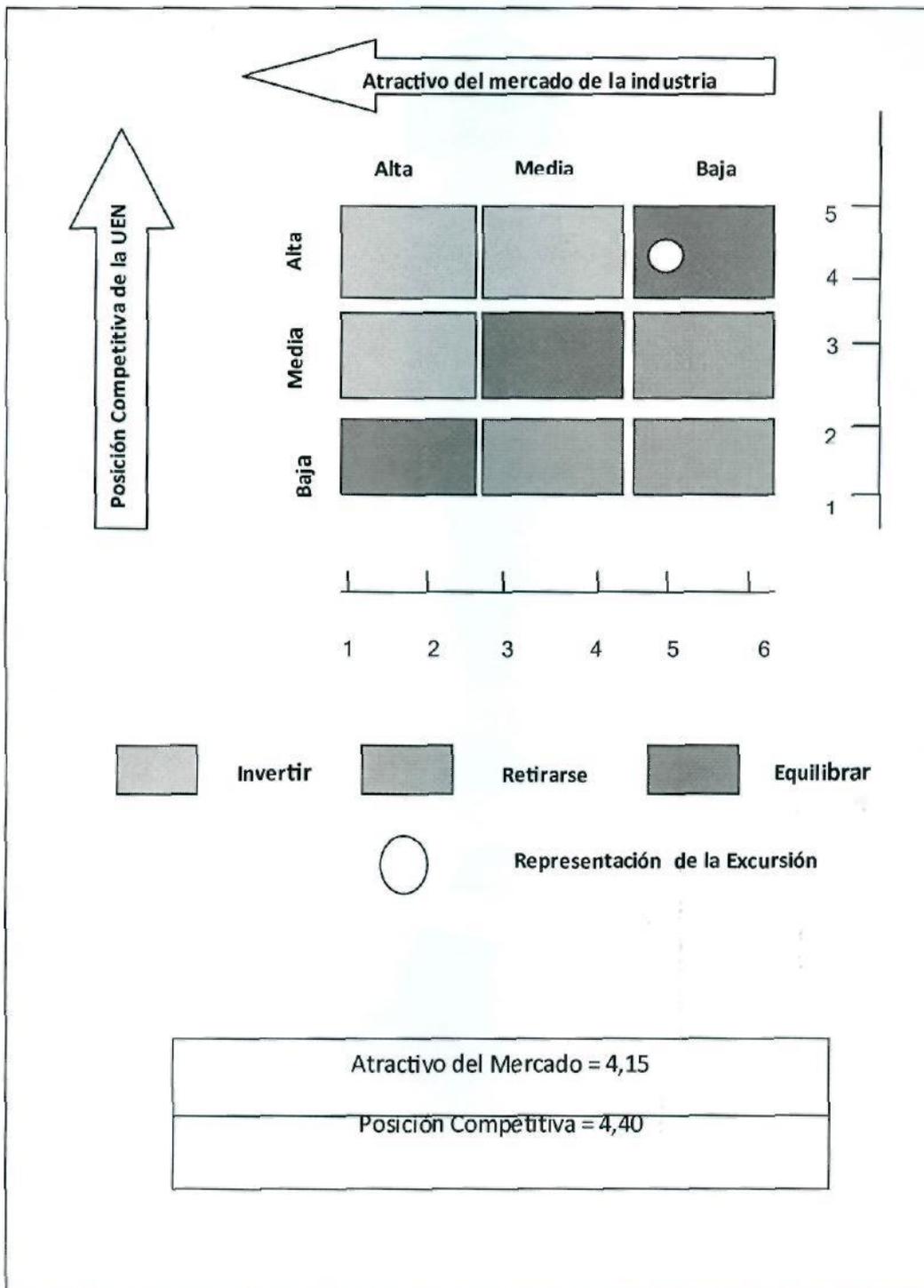


Representación de la Excursión visita  
Habana

Tasa de Crecimiento = 117.76 % = 1,17

Cuota de Mercado Relativa = 1.06

### Anexo 9: Matriz General Electric.



## Anexo: 10 Informe Ventas Opcionales 2012 / 2013 Consolidado Mintur Varadero

Excursiones		octubre		octubre		enero - octubre		enero - octubre		
		2012		2013		2012		2013		
		Pax	Ingresos	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos	
TERRESTRE	1	Visita Habana	342	20855	228	14550	4995	308255.38	4529	276560.4
	2	Habana + Fabrica de Tabacos	14	1190	27	2430	615	50673	324	29654
	3	Habana Especial	36	4638	21	2961	439	58160	364	52348.25
	4	Habana Overnight + Pinar del R	22	3992	6	824	263	42813	226	38142
	5	Habana Overnight	8	1320	6	853	135	20338	191	31296
	6	Al Compás de mi Habana					9	864	12	1260
	7	Habana + Tropicana					33	3259	20	2060
	8	Habana Hemingway					0	0	1	90
	9	Tropicana Habana	13	1125	4	340	205	15551	95	8606
	10	Tropicana Varadero	5	195	10	420	219	8442	132	5542.4
	11	Buena Vista Social Club	88	2557	29	1085	768	20736	937	28161.4
	12	Casa de la Música					0	0	0	0
	13	Mambo Club					0	0	0	0
	14	Cabaret Continental					2	50	18	600
	15	Cueva del Pirata					0	0	0	0
	16	La Rumba					0	0	0	0
	17	Guama	20	980	12	612	938	47873	722	39535.9
	18	Guama - Hatiguanico	17	1020	21	1372	112	6604	148	9762
	19	Guama - Bahía de Cochinos	40	2135	76	4408	487	26836	566	33162
	20	Guama Vapor	25	1461	6	366	92	5434	109	6444.9
	21	Jeepsafari DIscover Tour					14	2737	0	0
	22	Jeepsafari Nature Tour 4x4	283	20377	252	18163	2528	195583.6	2828	217692.9
	23	Jeepsafari Rio Canimar (Cubam	4	292			63	4462	2	162
	24	Jeepsafari Gaviota					300	21484	0	0
	25	Typical Road Tour					0	0	0	0
	26	Matanzas, encanto y tradición	71	1979	38	1102	892	25350	667	17979
	27	Matanzas Yurumí	2	98			29	1323	32	2048

	28	Ache Matanzas					3	178	4	316
	29	City Tour Cárdenas - Matanzas					0	0	0	0
	30	Varadero Otras Miradas					111	979	2	18
	31	City Tour Varadero - Cárdenas	36	324	15	135	218	2254	182	1890
	32	Cárdenas Ciudad de las Primicias					0	0	0	0
	33	Tour de Azúcar					2	58	0	0
	34	Topes de Collantes-Trinidad Overnight	64	7285	79	9049	512	60211	475	58625
	35	Cienfuegos - Trinidad					197	16965	210	21319.5
	36	Tres Ciudades	47	4294.5	50	4650	827	73792	709	65063.8
	37	Trinidad - Banao Overnight	6	870			123	10148	52	4997
	38	Santa Clara					0	0	11	664
	39	Nicho - Trinidad (x Tierra)			15	1402	0	0	119	15603
	40	Pinar del Rio					32	5474	0	0
	41	Canopy Tour					244	27785	15	1771
	42	Caribbean Day					0	0	0	0
	43	Laguna de Maya					0	0	0	0
	44	Golf					3	285	3	285
	45	Traslados	45	926	13	325	378	10613.45	268	6303
	46	Renta Autos Cubacar					0	0	0	0
	47	Alojamiento	369	42516	644	85622	3213	702543	7210	1072534
	48	Servicio a la Carta	8	782	63	2729	58	15644	259	16965
	49	Salón VIP					11	255	37	917
	50	Autos Gran Car					1	90	0	0
	51	Baseball					0	0	5	110
	52	Tour Bus (Vro Beach Tour)	59	295	15	75	153	767	452	2266
	53	Otra Excursiones	43	430	14	140	1363	49553.78	843	24224.75
		<b>TOTAL</b>	<b>1667</b>	<b>121937</b>	<b>1644</b>	<b>153613</b>	<b>20587</b>	<b>1844423</b>	<b>22779</b>	<b>2094979</b>
AEREAS	54	Cayo Largo	83	16168	107	20633	1242	229778	801	155112.6
	55	Pinar del Río					0	0	0	0
	56	Trinidad					0	0	8	1578

M A R I T I M A S	57	Topes de Collantes-Trinidad Hel	4	796	7	1404	143	16582	81	12859
	58	Trinidad - Banao					0	0	0	0
	59	Boleto Aéreo Cayo Largo					8	1120	22	3176
	60	Paracaidismo					0	0	0	0
	61	Ultra Ligeros					0	0	0	0
	62	Otras Excursiones	27	11438	41	18018	287	121908	1459	321123.1
		<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>28402</b>	<b>155</b>	<b>40055</b>	<b>1680</b>	<b>369388</b>	<b>2371</b>	<b>493848.7</b>
	63	Seafari Crucero del Sol	307	32077	299	30820	5982	589987.81	4902	514384.6
	64	Seafari Cayo Blanco	181	13130	96	8288.5	2471	183393.75	2016	165401.2
	65	Paseo Catamarán Litoral Norte					6	414	37	2539.2
	66	Puesta de Sol			4	250	0	0	4	250
	67	3oat Adventure	80	3290	43	2267	850	34373	345	16567.8
	68	Baño con Delfines	124	10784	87	7245	1409	124863.1	1266	108984.3
	69	Show Delfines	18	270	11	177	183	3785	203	3073.7
	70	Río Canimar	2	102	1	57	90	4454	76	4167
	71	Perla Caribeña					97	9215	0	0
	72	Pesca	7	1520	49	5770	131	31833	137	22455.25
	73	Buceo	21	1295	17	863	333	12238	192	9218
	74	Snorkeling Playa Coral-Cueva de Saturno					0	0	0	0
	75	Sea Tour	12	966	59	4071	50	5304	222	15783
	76	Día Marinero					0	0	0	0
	77	Fondo de Cristal					0	0	0	0
	78	Isla Paraíso					0	0	0	0
	79	Otra Excursiones					0	0	7	1200
		<b>TOTAL</b>	<b>752</b>	<b>63434</b>	<b>666</b>	<b>59808.5</b>	<b>11602</b>	<b>999860.66</b>	<b>9407</b>	<b>864024.05</b>
		Otras Ventas					0	0	0	0
		<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2533</b>	<b>213773</b>	<b>2465</b>	<b>253477</b>	<b>33869</b>	<b>3213671.87</b>	<b>34557</b>	<b>3452851.95</b>

## Anexo 11: Análisis de los ingresos y la cantidad de pax vendidos por tipo de excursión

Ventas Opcionales. Excursiones agrupadas por líneas de trabajo	2012 ene-oct		2013 ene-oct		VARIACION 2012/2013	
	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos
<b>TERRESTRES</b>						
L1. Habana: Cultura. Historia y Patrimonio	6456	481103.38	5647	429350.65	-809	-51752.73
L2. Matanzas, Cárdenas y Varadero: Cultura e Historia	1408	30909	1339	24517	-69	-6392
L3. Jeep Safari	2905	224266.6	2830	217854.9	-75	-6411.7
L.6 Naturaleza	512	60211	594	74228	82	14017
L.7 Espectáculos Nocturnos	1227	48038	1202	44969.8	-25	-3068.2
L8. Península de Zapata	1629	86747	1545	88904.8	-84	2157.8
L.9 Trinidad, Cienfuegos, Santa Clara:					0	0
Ciudad, Cultura y patrimonio	1147	100905	982	92044.3	-165	-8860.7
L11. Golf	3	285	3	285	0	0
L14. Otros Servicios	1773	65641.23	1111	30527.75	-662	-35113.48
L15. Deportes	244	27785	20	1881	-224	-25904
L16. Servicios Personalizados	69	15899	296	17882	227	1983
L.17 Rentas de Autos	1	90	0	0	-1	-90
L18. Alojamiento	3213	702543	7210	1072534	3997	369991
<b>Total de la excursión</b>	<b>20587</b>	<b>1844423.21</b>	<b>22779</b>	<b>2094979.2</b>	<b>2192</b>	<b>250555.99</b>

## Anexo 12: Fórmulas utilizadas.

$$\text{Prueba Amarga} = \frac{\text{Efectivo en banco} + \text{efectivo en caja}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Circulante Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Circulante- Inventario} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Cobranza a crédito} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Promedio Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Cobranza} = \frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Compras anuales a crédito} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Promedio de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Cuentas por Pagar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Costo de venta} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Plazo Promedio del Inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{360}{\text{Ciclo de Caja Capital de Trabajo}}$$

$$\text{Circulantes} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

**Anexo 13: Modelo Tipo de Flujo de Efectivo.**

<b>INDICADORES</b>	<b>PERIODOS</b>
Saldo inicial	
<b>ENTRADAS:</b>	
■ Cobros pendientes	
■ Ventas del período	
■ Subsidios y compensaciones a recibir	
■ Préstamos	
■ Financiamientos centralizados	
■ Otros cobros	
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	
<b>SALIDAS</b>	
■ Pago de materias primas y mat.	
■ Pago de portadores energéticos	
■ Pago de salario y seg. social	
■ Pago de impuestos y obligaciones.	
■ Pago de préstamos e intereses	
■ Pago de inversiones y reparaciones.	
■ Otros pagos	
<b>TOTAL DE SALIDAS</b>	
<b>FLUJO DE EFECTIVO (Saldo final)</b>	