

# PAUTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO A CRUCEROS EN LAS AGENCIAS VIAJES CUBANACÁN Y CUBATUR (CUBA).

Maité Rodríguez González\*

Yoan Hernández Flores\*\*

Rebeca Olivera Elosegui\*\*\*

Facultad de Turismo  
Universidad de La Habana  
Cuba

## CONTACTO

\*  [0000-0002-5685-457X](https://orcid.org/0000-0002-5685-457X)

 [mrodriguez@ftur.uh.cu](mailto:mrodriguez@ftur.uh.cu)

 [0000-0003-1935-2594](https://orcid.org/0000-0003-1935-2594)

 [yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com)

 [0000-0002-4197-0877](https://orcid.org/0000-0002-4197-0877)

 [rolivera@ftur.uh.cu](mailto:rolivera@ftur.uh.cu)

## Cita recomendada (APA 6ta ed.)

Rodríguez González, M., Hernández Flores, Y. y Olivera Elosegui, R. (2020). Pautas para la mejora de la gestión del servicio a cruceros en las agencias viajes Cubanacán y Cubatur (Cuba). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 18 (2), 3-24.

Recibido: 22/09/2020.

Aceptado: 16/11/2020.

## RESUMEN

El turismo de cruceros se ha convertido en una de las actividades de mayor crecimiento dentro del turismo internacional. Asimismo, las agencias de viajes cubanas, están presentes en la atención a este segmento de clientes, para los cuales presentan un conjunto de servicios en el destino. En Cuba, Viajes Cubanacán y Cubatur son dos de las agencias enfocadas a la gestión de servicios a cruceros y que brindan servicios a estas en el destino. Aun cuando sus resultados han sido significativos en la operación con esta actividad, desde mediados de 2018 se comenzaron a detectar deficiencias en la gestión de dichos servicios. Por tanto, la presente investigación pretende identificar las pautas que permitan la mejora de este servicio en las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur. Para el desarrollo de la investigación, se empleó la metodología propuesta por Ruiz (2014) que permite diagnosticar este servicio objeto de estudio a nivel de destino, la cual fue ajustada a los requerimientos de esta investigación. Fueron empleados métodos teóricos y empíricos como el análisis bibliográfico y documental, la observación científica, la entrevista a directivos y especialistas, y la encuesta a cruceristas. También se aplicaron diferentes herramientas como las 5 fuerzas de la competitividad de Michael Porter, las ingenierías de producto y precio, y el análisis de campos de fuerzas. Los resultados obtenidos mostraron las deficiencias de las agencias, en cuanto a la gestión de este servicio y posibilitaron la definición de pautas para una gestión más eficiente del mismo, lo cual contribuye al desarrollo del sector del turismo en Cuba.

## PALABRAS CLAVE

turismo de cruceros - agencia de viajes - gestión de servicios - cuba.

## GUIDELINES FOR IMPROVING CRUISE SERVICE MANAGEMENT IN CUBANACAN AND CUBATUR TRAVEL AGENCIES. CUBA.

Maité Rodríguez González\*

Yoan Hernández Flores\*\*

Rebeca Olivera Elosegui\*\*\*

Tourism School  
La Habana University  
Cuba

### CONTACT

\*  [0000-0002-5685-457X](https://orcid.org/0000-0002-5685-457X)

 [mrodriguez@ftur.uh.cu](mailto:mrodriguez@ftur.uh.cu)

 [0000-0003-1935-2594](https://orcid.org/0000-0003-1935-2594)

 [yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com)

 [0000-0002-4197-0877](https://orcid.org/0000-0002-4197-0877)

 [rolivera@ftur.uh.cu](mailto:rolivera@ftur.uh.cu)

### Recommended citation style (APA 6ta ed.)

Rodríguez González, M., Hernández Flores, Y. y Olivera Elosegui, R. (2020). Pautas para la mejora de la gestión del servicio a cruceros en las agencias viajes Cubanacán y Cubatur (Cuba). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 18 (2), 3-24.

Received: 22/09/2020.

Accepted: 16/11/2020.

### ABSTRACT

Cruise tourism has become one of the fastest growing activities within international tourism. Likewise, Cuban travel agencies are present in the attention of this customer segment, for which they present a set of services in the destination. In Cuba, Viajes Cubanacán and Cubatur are two of the agencies focused on managing cruise service and providing services to these at the destination. Even though its results have been significant in the operation with this activity, since mid-2018 deficiencies in the management of these services began to be detected. Therefore, the present investigation tries to identify the guidelines that allow the improvement of this service in the Viajes Cubanacán and Cubatur agencies. For the development of the research, the methodology proposed by Ruiz (2014) that allows diagnosing this service under study at the destination level was used, which was adjusted to the requirements of this research. Theoretical and empirical methods such as bibliographic and documentary analysis, scientific observation, interview with managers and specialists, and the cruise survey were used. Different tools were also applied such as Michael Porter's five forces of competitiveness, product and price engineering and force field analysis. The results obtained showed the deficiencies of the agencies regarding the management of this service and made it possible to define guidelines for its more efficient management, it's contribute to the developing of Cuban 'tourism.

### KEYWORDS

cruise tourism - travel agencies - services management - cuba.

## INTRODUCCIÓN

El turismo, hoy día, constituye una de las esferas más importantes de la economía para muchos países, pero especialmente para los estados insulares; es fuente indiscutible de empleo y de divisas, así como medio para la generación de vínculos fraternales entre los pueblos del mundo. Pero, viajar es una actividad verdaderamente compleja y, por tanto, desde sus inicios se ha visto necesitada de profesionales que la gestionen.

Tal es el caso de las agencias de viajes, las cuales actúan como intermediarios en la venta de los servicios de transportación e igualmente asesoran y asisten a los clientes con respecto a estos servicios, siendo uno de los más demandados en la actualidad los servicios a cruceros.

En sus inicios, el crucerismo solía estar organizado por agencias de viajes y no directamente por los armadores. Esta es una actividad compleja y diversa, entrañando dificultades para su pleno conocimiento por parte de los agentes de viajes, por tanto, es de preferencia para las navieras la utilización de canales directos y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (De los Reyes, 2014).

En la actualidad, pronósticos y tendencias de la demanda indican que el turismo de cruceros puede convertirse en el segundo mercado más importante a nivel mundial. Precisamente, el área del Caribe se ha constituido como una de las principales zonas para la actividad de cruceros. Según reporte de la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA, por su nombre en inglés), en el 2017 fue la región de mayor participación en el mercado de cruceros (35.4%) (CLIA, 2018); igual resultado lo tuvo en el 2018, aunque decreció a 34.4% con respecto al 2017; y en el 2019 también decrece un 2.1 % con respecto al año anterior, motivo a la política del gobierno de los Estados Unidos de prohibir los viajes de cruceristas estadounidenses a Cuba, según afirma Pérez Villanueva (2019).

Cuba se destaca dentro del grupo de islas que integran el Caribe, debido a su rica cultura, historia, tradiciones, patrimonio, naturaleza preservada, calidad ambiental y seguridad ciudadana. En el destino reaparece el servicio de recepción de turismo de cruceros en el año 1993, dentro de las estrategias económicas del gobierno cubano para recuperarse de la crisis por la que atravesaba, luego del derrumbe del campo socialista de Europa del Este (Honey, Perell, Wilkins y Betancourt, 2018).

Al realizar un resumen del comportamiento del turismo de cruceros en Cuba se obtiene que, en cuanto a las llegadas de pasajeros de cruceros, teniendo en cuenta los resultados expuestos por Perelló Cabrera (2015, 2018) se evidencia

el elevado crecimiento de la recepción en los años 2014, 2015 y sobre todo en el 2016 y 2017, luego de que el gobierno de Obama levantara las restricciones a los cruceros para visitar la isla.

En 2018, arribaron a Cuba unas 850 mil personas a través de cruceros, pero estas cifras se vieron afectadas desde los primeros días del mes de junio del 2019, cuando la administración del presidente Trump decidió prohibir que llegaran a Cuba los aviones privados y corporativos, cruceros, veleros, barcos de pesca y otros aviones y embarcaciones similares (Rodríguez, 2019). Por ello, la llegada de cruceristas a La Habana disminuyó un 49 % y más de un 50 % al destino Cuba, con respecto al año 2018.

El destino La Habana, durante el primer semestre del año 2018, fue premiado como mejor destino de cruceros en el Caribe Occidental y la Riviera Maya, en los *Cruisers Choice Destination Awards*, galardones otorgados por el sitio de reseñas de cruceros Cruise Critic. También se ubicó como el destino mejor valorado de la región (Caribbean News Digital, 2018).

Varios estudios, han enunciado la existencia de una estrecha relación entre las agencias de viajes receptoras y el turismo de cruceros, fundamentalmente desde los servicios que las mismas les ofrecen. El sistema turístico cubano cuenta con varias agencias de viajes, las cuales participan en los servicios receptoras de esta actividad turística. Dentro de ellas destacan Viajes Cubanacán y Cubatur, dos de las agencias de viajes receptoras pertenecientes al Organismo Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba, las cuales han logrado consolidar una posición y un prestigio, tanto dentro de Cuba, como a nivel internacional. Además, juegan un rol determinante, al ser las productoras de un atractivo decisor para la elección de un puerto.

Sin embargo, desde el punto de vista interno de la gestión del servicio a cruceros en las agencias de viajes, en estudios realizados por Morgado Díaz (2019), Rodríguez (2019) y Sánchez (2020), se evidencia que los estudios del crucerismo desde sus múltiples aspectos o enfoques, resultan aún insuficientes, toda vez que al encontrarse en pleno desarrollo emergen y se identifican nuevos elementos, relaciones e impactos, amén de la complejidad del propio fenómeno turístico. Se han presentado, además, ciertos problemas que definen la gestión del servicio a cruceros como ineficiente, sustentados estos en una disminución en las ventas de excursiones a los cruceristas e insatisfacciones presentadas por los mismos con respecto al servicio brindado por las agencias, las cuales desconocen los factores o elementos que influyen en esta situación.

Es por ello que, aún cuando los incidentes actuales del entorno han impactado directamente sobre el desarrollo inmediato y a corto plazo del crucerismo en la Isla y el devenir histórico ha demostrado que esta actividad

ha estado, por causas similares, en períodos de alza y de baja, en altos y bajos, se considera esencial y preciso perfeccionar toda la gestión de servicios a cruceros en las agencias de viajes, en aras de su resurgir en un contexto cada vez más competitivo.

A partir del análisis previo de la situación existente se propone como objetivo general: Identificar las pautas para la mejora de la gestión del servicio a cruceros en las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur del destino La Habana.

Aún cuando el turismo de cruceros sea en estos momentos una actividad difícil de desarrollar para Cuba y transgrediendo la frontera temporal de la actualidad, donde el mandatario estadounidense niega al destino Cuba la continuación del auge del crucerismo, se deben sentar las bases de una buena gestión para el futuro, lo cual refuerza los servicios involucrados en esta actividad, y no solo para oportunidades futuras, sino también para la mejora del servicio a los cruceros desde las agencias de viajes. Las investigaciones en el país, relacionadas con este tema, resultan de relevante importancia para su valoración, con una mirada externa e interna, y para sentar las bases para su actuar activo.

## **METODOLOGÍA**

En función del ordenamiento metodológico de la presente investigación, fueron consultadas varias metodologías de diagnóstico empresarial, entre ellas Herrera Lemus, Martínez Martínez, González, Cruz Santana y González Valdéz (2004), Hernández Aro y Machado Chaviano (2009), Rodríguez González (2014), Ruiz Quezada (2014) y Bermúdez (2003) citado en Taboada Vega y Campos Cardoso (2019). Estas metodologías se compararon teniendo en cuenta las variables propuestas por Ruiz Quezada (2014), hasta la fase de diagnóstico. Siendo esta la seleccionada para ser aplicada, por ser la única que se enfoca en el diagnóstico y mejora del servicio receptivo a cruceros en un destino turístico del territorio cubano. Como inconvenientes de su aplicación se definieron su alcance territorial y el tiempo necesario para llevarla a la práctica en su totalidad.

La metodología propuesta por Ruiz Quezada (2014) se compone de 6 fases, que conllevan a la realización de actividades de diagnóstico, proyección, ejecución de la operación, control y mejora continua. En este caso, se realizó un ajuste de la metodología para adaptarla a los objetivos de la investigación (Tabla 1).

**Tabla 1.** Procedimiento metodológico utilizado en la investigación.

FASES	ETAPAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
Fase 1: Análisis de la estrategia de desarrollo turístico de Cuba y su cumplimiento	-----	Revisión bibliográfica Entrevistas a especialistas
Fase 2: Diagnóstico del servicio de recepción de cruceros en las agencias de viajes	Etapa 1: Análisis de factores externos	Revisión bibliográfica. Estudio del macroentorno del destino 5 Fuerzas competitivas de Porter (Then et al. (2014) Matriz Volumen de cruceristas-ingresos generados
	Etapa 2: Análisis de factores internos	Revisión bibliográfica Observación científica Método ABC Ingeniería de Productos (Vega,2020)
	Etapa 3: Fuerzas actuantes en la recepción de cruceros	Análisis de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas. Análisis de Campos de Fuerzas (Cruz Pérez,2018)
Fase 3: Propuesta de pautas para la mejora.	-----	Tormenta de ideas Triangulación de resultados

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Ruiz Quezada (2014).

## Definición de la población y cálculo del tamaño muestral

La población a la cual se aplicaron las encuestas se define como aquellos cruceristas procedentes de Mediterranean Shipping Company (MSC) Armonía, Marella Discovery 2, Sea Dreams y Hamburg, que fueron atendidos por las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur respectivamente, en los meses de marzo-abril (2018-2019).

Para la identificación de la muestra, se tomó como punto de partida las proyecciones realizadas por las agencias para estos meses en cada año. Se determinó entonces, una muestra de 361 cruceristas para la agencia Viajes Cubanacán y 324 cruceristas para Cubatur.

Con el objetivo de medir la consistencia interna, y la confiabilidad de la escala utilizada en la encuesta, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach,

cuyo análisis dio como resultado 0.9, por lo que la confiabilidad de la escala empleada se considera alta.

Para la selección de los expertos a utilizar en el análisis de Campos de Fuerzas, fue utilizado el procedimiento planteado por Hurtado de Mendoza (2003), definiéndose un total de 10 expertos, los cuales presentan un coeficiente de competencia mayor de 0.85 con respecto al tema.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **Fase 1: Análisis de la estrategia de desarrollo turístico de Cuba y su cumplimiento**

El crucerismo en el destino Cuba es considerado por las autoridades turísticas un complemento, pues el objetivo fundamental del país es incrementar las estancias y el alojamiento. No obstante a ello, su desarrollo no se ha quedado estancado, ya que el Ministerio de Turismo (MINTUR), con motivo de incrementar el crucerismo, ha planteado un conjunto de medidas y acciones, las cuales están orientadas a incrementar las operaciones de cruceros en Cuba. Siendo las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur, las que ostentan la primicia en el trabajo dentro del mercado de cruceros en el destino Cuba.

La operación de las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur, se subordina directamente al OSDE Viajes Cuba, el que, como centro rector, ha orientado su política a la continua homogenización de estas receptivas, lo que se traduce en una imperceptible diferenciación de sus carteras de productos, centrándose estas en una distribución intensiva de un producto generalmente estandarizado y poco flexible, lo que es bien percibido por los clientes, aumentando, por tanto, la rivalidad entre las agencias.

Precisamente la operación de cruceros representa una de las principales fuentes de ingresos de ambas agencias de viajes, presentándose ciertas particularidades que las hacen una operación diferente, donde priman la inmediatez, la comunicación y la filosofía de cero errores, por lo que se destaca el valor profesional de las empresas.

El diseño de las excursiones terrestres se realiza según solicitud y detalles de servicios ofrecidos por la compañía de cruceros, otorgando precios netos confidenciales, según descripciones y condiciones, para los rangos de cruceristas acordados, teniendo a su cargo, además, la contratación de los servicios que posteriormente serán ofrecidos a estos clientes. No obstante, a criterio de los autores, el desarrollo de las excursiones de cualquier naturaleza dirigida a los cruceristas, se ve incidida por infraestructuras y determinaciones

no totalmente orientadas a la satisfacción de estos clientes. Si bien este es un factor externo y de débil o nulo control por parte de las agencias, debe constituir un incentivo para el mejor desempeño por parte de estas, en aras de lograr mejorar la calidad y variedad en la oferta turística referente al turismo de cruceros.

## **Fase 2: Diagnóstico del servicio de recepción de cruceros en las agencias de viajes**

### **Etapa 1: Análisis de factores externos**

La Habana posee competidores en el área del Caribe, donde destacan por sus ofertas de sol y playa y turismo de naturaleza: Montego Bay, la Costa Maya, Ocho Ríos y Cozumel. Sin embargo, La Habana es el mejor destino en turismo de ciudad y es, junto con Cozumel, el destino de mayor organización y calidad en sus ofertas. Además, se posiciona como uno de los destinos de preferencia para el turismo de cruceros que arriba al país.

Se definieron a las agencias de viajes privadas que operan bajo la licencia de gestores de alojamiento, el resto de las agencias de viajes nacionales que operan estos servicios, las agencias de viajes y los turoperadores, tanto tradicionales como online que radican fuera de Cuba, y los agentes free-lance cubanos, como competidores reales de las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur.

En el caso de las agencias de viajes cubanas que operan la actividad de cruceros, Havanatur es la única autorizada a trabajar con cruceros de origen estadounidense, sobre todo por los permisos de la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) y cuenta con una amplia red de turoperadores foráneos; y Gaviota Tours, agencia joven que tiene a su disposición el entramado de proveedores de servicios turísticos del Grupo Gaviota y por tanto, mejores precios en sus ofertas, considerándose por todo ello una amenaza en la entrada de la actividad de cruceros en el destino.

Los principales clientes de las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur son, en primer lugar, las compañías de cruceros; y en segunda instancia, están los cruceristas, con un poder de negociación alto, pues la oferta de la agencia se vende a altos precios por parte de la naviera y en el destino existe una fuerte competencia, tanto online como física, que dispone de precios más asequibles y ofertas de gran similitud con las brindadas por las agencias.

### **Etapa 2: Análisis de factores internos**

Al realizar un análisis de la operación de las navieras con las cuales operaron

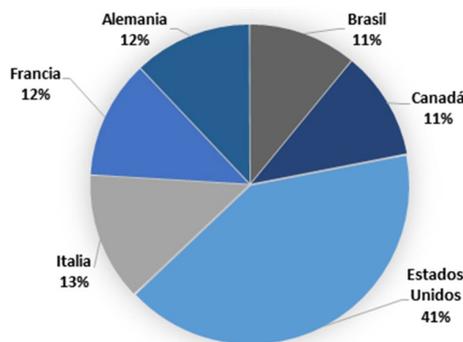
las agencias objeto de estudio, en los meses de enero a abril del 2019, se determinó que la agencia Viajes Cubanacán operó solamente con 2 buques de MSC Cruceros en La Habana: el MSC Armonía y el MSC Ópera, los cuales comenzaron su operación en Cuba desde 2015 y tenían como único puerto de escala a La Habana. Estos buques tuvieron un total de 28 escalas, lo que representa el 25.22 % del total de escalas que recibió el destino, hasta abril del 2019.

Precisamente del MSC Armonía, la agencia atendió al 83.25 % de los visitantes; y del MSC Ópera, al 12.15 %; este último por ciento se debe al hecho de que el MSC Ópera tenga puerto madre en La Habana, y a la incapacidad de la agencia para captar a los cruceristas libres.

El análisis para determinar la operación de las navieras en la agencia de viajes Cubatur durante el período de enero a abril, arrojó que arribaron 3 cruceros que fueron atendidos por la agencia. Además, el crucero Marella Discovery 2 fue el crucero líder, ya que los ingresos que aporta a la agencia, y el volumen de cruceristas están por encima del 50 %. El crucero Marella Discovery 2, es operado por el *Touristik Union International United Kingdom* (TUI UK) y, en los últimos tres años, es el crucero que más ha arribado al destino a través de la agencia. En el caso de Iberoservice, agencia de viajes del exterior que pertenece a Cubatur, fue la encargada de realizar los contratos con el resto de los armadores de cruceros con los que opera la agencia, dígase Hamburg, Albatros, Silver Explorer, Blanck, Leponat, Silver, Artania, Star Fly, Boudica, Marco Polo, Colombus.

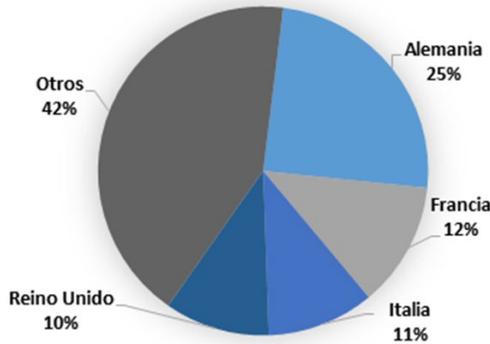
En las figuras 1 y 2, se muestran la distribución de los principales mercados emisores con los cuáles trabajó Viajes Cubanacán, a través de los dos operadores principales.

**Figura 1.** Países emisores de los principales cruceristas que visitaron La Habana, a través de la MSC Armonía.



Fuente: elaboración propia.

**Figura 2.** Países emisores de los principales cruceristas que visitaron La Habana, a través de la MSC Ópera.



Fuente: elaboración propia.

En el caso de Cubatur predominan los cruceristas británicos, canadienses y alemanes.

Las agencias de viajes Viajes Cubanacán y Cubatur, junto a la agencia Havanatur, se encargan de ejecutar los programas de excursiones en La Habana, para los pasajeros de las compañías, según previas coordinaciones de las condiciones con la naviera. El resto de las sucursales que poseen las agencias en cada territorio, se encargan de organizar y ejecutar la operación, de acuerdo al programa de arribos de los cruceros por los puertos del país, como en Cienfuegos y Santiago de Cuba; además, deberán asistir, en cada territorio, a los cruceristas ante las autoridades del país y en todos los trámites legales necesarios en la temporada pactada.

Debido a que estas operaciones son muy dinámicas, al interior de Viajes Cubanacán, fue creado el grupo para la atención a cruceros, conformado por el técnico de operaciones turísticas, el coordinador de cruceros y el equipo de guías de la agencia, rectorados por el especialista comercial de cruceros y todos ellos, a su vez, supervisados y controlados por la Subdirecciones de Operaciones y Comercial. Este grupo es el encargado de la comercialización y ejecución de las opcionales turísticas contratadas para esta actividad; de garantizar la calidad, la eficiencia y eficacia de la operación; y controlar y supervisar el desarrollo de este proceso. Tiene un carácter temporal, pues funciona en correspondencia con la operación de la actividad de cruceros en el destino turístico.

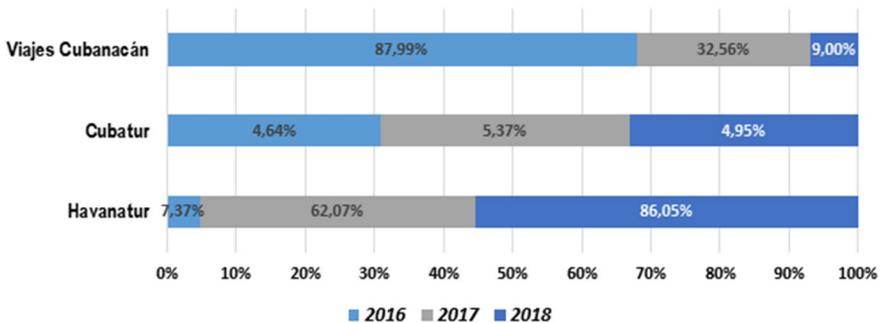
Este grupo no sustituye el trabajo del equipo multidisciplinario de la sucursal, pues la operación es complementada con el trabajo de las Subdirecciones de

Calidad, Representaciones y Economía, quienes supervisan, apoyan, y aseguran la calidad de la operación contratada.

Se consideran como los servicios principales que las agencias ofrecen, en cuanto a la recepción de cruceros, los siguientes: asistencia y traslados in/out en puertos y aeropuertos; alojamiento en hoteles; circuitos turísticos de acuerdo a los intereses solicitados; amplia variedad de excursiones; boletos aéreos domésticos y renta de autos. La totalidad de estos servicios serán ofrecidos por las agencias si éstas atienden un crucero con puerto madre; en caso contrario solo ofrece los servicios de excursiones y asistencia en puerto.

Al realizar una comparación de los resultados de las agencias pertenecientes a la OSDE Viajes Cuba, en los años 2016, 2017 y 2018 (Figura 3), se puede concluir que la mayor cantidad de pasajeros atendidos se corresponde con las agencias Cubanacán y Havanatur, en el caso de Cubatur, siempre se mantuvo por debajo durante estos años.

**Figura 3.** Recepción de pasajeros totales en cruceros al destino La Habana (2017, 2018, 2019).



Fuente: elaboración propia.

De igual forma, se pudo constatar que las agencias de viajes manifestaron un decrecimiento en cuanto a la cantidad de clientes atendidos e ingresos generados por la actividad de cruceros en el destino Cuba. En la tabla 2, se puede observar cómo ha sido el comportamiento, hasta el mes de mayo, en cada una de las agencias de viajes de la OSDE, en la prestación de este servicio<sup>(1)</sup>.

(1) El comportamiento se analiza hasta esta fecha debido a las restricciones y prohibiciones a la isla de los cruceros por parte del gobierno de Estados Unidos, a partir del mes de junio del 2019.

**Tabla 2.** Resultados en las agencias de la OSDE Viajes Cuba en el servicio a cruceros hasta el mes de mayo.

Agencias de viajes	RESULTADOS						DIFERENCIA	
	2017		2018		Real 2019		19/18	
	Clientes	Ingresos	Clientes	Ingresos	Clientes	Ingresos	Clientes	Ingresos
Viajes Cubanacán	83.389	752.212,70	56.906	594.920,58	83.397	2.474.715,66	26.491	1.879.795,08
Cubatur	7.642	42.822	21.412	904.872,84	12.619	642.808,69	-8.793	-262.064,15
Havanatur	32.690	6.201.587	91.847	7 874 898.00	195.755	13.060.978,60	103.908	518.680,60
Ecotur	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: elaboración propia

En los elementos mencionados se evidencia que, Viajes Cubanacán se mantiene en segundo lugar después de Havanatur, en cuanto a los mismos indicadores citados anteriormente. En último lugar se mantuvo la agencia de viajes Cubatur.

En los períodos analizados, se evidenció el incremento del crucerista libre, referido al cliente que no compra ninguna de las ofertas que se coordinan en el barco, sino que elige, de forma libre, recorrer las instalaciones del destino que desee.

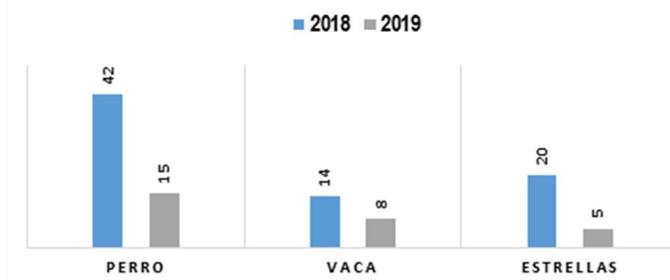
El servicio de excursiones que las agencias ofrecen a los cruceristas, se considera el más importante dentro de la actividad de cruceros en los destinos, siendo el único que genera grandes sumas de ingresos cada año.

### Ingeniería de productos

Al realizar la ingeniería de productos, y en función de la Matriz de Boston Consulting Group, se pudo clasificar cada una de las excursiones ofertadas por Viajes Cubanacán, en los años 2018 y 2019 (Figura 4).

En el año 2018, los productos clasificados como “perros”, poseen tanto índice de popularidad como margen bruto de ganancia total por debajo de sus respectivas medias de 0,2345 y 12794,46.

Figura 4. Clasificación de las excursiones ofertadas por Viajes Cubanacán (2018-2019).



Fuente: elaboración propia.

El análisis anterior, permite afirmar que es necesario analizar los productos perros, con el fin de eliminarlos o reconvertirlos añadiéndole un valor agregado; con los productos vacas se deben buscar bajar los costos o subir un poco los precios, teniendo en cuenta su elasticidad; y, por último, con los productos estrellas, deben mantenerse los estándares de calidad y la publicidad atractiva.

En general, la agencia debe disminuir los precios de sus ofertas, los cuales deben ser insertados dentro de los límites creados a partir de un nuevo precio medio ofertado.

Para el caso de Cubatur, del total de las opcionales ofertadas (24) a los cruceristas en el 2019, 5 de ellas acumularon aproximadamente el 80% de las utilidades percibidas por turismo de cruceros en la agencia; 8 acumularon aproximadamente un 15% de las utilidades, y el resto, 11 excursiones, tuvieron hasta un 5% de participación en el total de las utilidades. Este análisis le permitió a la dirección de la agencia de viaje, determinar cuáles fueron las opcionales más demandadas por el turismo de cruceros y que reportaron mayores niveles de utilidad, y así poder tomar decisiones e invertir recursos en ellas con el objetivo de mantener los niveles de calidad y satisfacción del crucerista.

Fueron analizadas, además, las excursiones vendidas a través de Cubatur en los 3 barcos principales recibidos (Tabla 3).

**Tabla 3.** Datos sobre las ventas a los principales barcos atendidos por Cubatur.

BARCO	EXCURSIÓN	CLIENTES (EXCURSIONISTAS)	INGRESOS
<b>Hamburg</b>	<i>Havana Cabaret Tropicana-Paradise under the stars</i>	1 098	23 598 CUC (mayor ingreso del total)
<b>Marella Discovery 2</b>	<i>Havana City Tour Classic Cars</i>	1 732	No fue la que mayor cantidad de ingresos generó
<b>Sea Dreams</b>	<i>Havana-Cannon Shot Ceremony</i>	383	13 755 CUC (mayor ingreso del total)

Fuente: elaboración propia.

De las excursiones anteriores, todas fueron clasificadas en A (representan el 80 % de las ventas totales de la agencia) según el método ABC<sup>(2)</sup>, excepto el “*Havana-Cannon Shot Ceremony*” el cual fue clasificado de B (representa solamente el 15 % de las ventas).

En el caso de la agencia Cubatur, se evidenció que los precios de las opcionales que se ofertan en el destino para el turismo de cruceros están correctos, dado que el coeficiente entre el Precio Medio Ofertado y el Precio Medio Pedido es de 0,98 por lo que es aceptable y se recomienda a la agencia de viajes Cubatur, mantener los mismos precios. Siendo este análisis primordial para el diseño de nuevas excursiones o la reingeniería de las existentes.

### Perfil de clientes

Del total de encuestados en la agencia de Viajes Cubanacán el 60,9 % (220) son del sexo femenino y el 52,63 % (190) se encuentran en el rango de edad de los 36 a 60 años. De forma similar es el comportamiento de estas variables en la agencia Cubatur, pues de los encuestados, el 58,33 % (189) son mujeres y el 61,72 % (324) se encuentran en el rango de edad de los 36 a 60 años.

Ambas agencias coinciden en prestar servicios a cruceristas con formación profesional o universitaria y trabajadores que viajan en pareja. Fundamentalmente, prevalecen los clientes que visitan La Habana por primera vez, ya sea vía marítima o aérea; y con grandes intenciones de regresar al destino en su próximo viaje de cruceros y de recomendar a la agencia.

Con respecto a las vías que influyeron sobre su decisión de adquirir las ofertas de la agencia, destacan la promoción realizada por la compañía de cruceros,

(2) La Clasificación ABC es una metodología de segmentación de productos de acuerdo a criterios preestablecidos (indicadores de importancia, tales como el “costo unitario” y el “volumen anual demandado”).

luego la realizada por las agencias de viajes y turoperadores, la recomendación de familiares y amigos (promoción boca-oído), y la promoción en internet, quedando rezagadas el uso de la promoción en los medios de difusión masivos (prensa y TV) y el uso de revistas.

En las actividades preferidas a realizar en La Habana sobresalen, en este orden, las excursiones, visitar el patrimonio histórico y arquitectónico, realizar actividades culturales, comprar, participar en actividades recreativas, ir a la playa e ir a restaurantes, quedando descartadas la participación en eventos y la visita a familiares y amigos. Siendo, de manera general, los lugares de mayor atractivo, para los cruceristas, son el Centro Histórico de La Habana, la Plaza de la Revolución, Tropicana y el Cristo de La Habana.

La satisfacción de los cruceristas se analizó en relación a distintos atributos de la oferta de la agencia, los atributos que destacan por su calidad, para los cruceristas, son la profesionalidad de los guías y servicios de transportación, donde más del 90 % de los clientes manifiesta que son excelentes o buenos. El resto de los atributos como atractivos visitados, la información brindada en el crucero, la asesoría en el puerto, la variedad de la oferta, relación calidad-precio y servicio de restauración, mostraron evaluaciones que rondan el regular, malo o pésimo.

### **Etapa 3: Fuerzas actuantes en la recepción de cruceros**

En el destino La Habana, los cruceristas, al bajar a puerto, se encuentran directamente con el Centro Histórico de La Habana y, por tanto, con un amplio espectro de prestatarios de servicios con precios mucho más competitivos que los de la agencia, a los cuales pueden acceder con total facilidad. Se destacan como productos sustitutos los taxis o autos clásicos, coches de caballo, restaurantes, museos y atractivos del área turística. Además, cuando un touroperador realiza un contrato, independientemente de que es la OSDE Viajes Cuba quien se encarga de distribuir entre sus agencias a los barcos de cruceros, tiene la potestad de elegir entre una u otra agencia, por lo que esto aumenta el riesgo de productos sustitutos.

Las agencias para el diseño de sus productos y la contratación de sus prestatarios de servicios turísticos, tienen como limitación de solo contar con dos proveedores de transporte (Transtur y Taxis Cuba), lo cual hace que el poder negociador de estos prestatarios de servicios sea fuerte, dado que es obligatorio contar con sus servicios. Así mismo sucede con los proveedores de restauración, dado el incremento de la competencia en el sector por las regulaciones legales vigentes que permiten a las empresas estatales operar con proveedores de servicios privados, quienes se ven en la potestad de oscilar en los precios a su conveniencia.

Los instrumentos más utilizados por las agencias de viajes para retroalimentarse sobre el desempeño de sus operaciones son las encuestas de satisfacción al cliente, las opiniones de los clientes a bordo que son transmitidas por los tripulantes encargados de la venta de las excursiones; el informe del guía; sitios web y blog propios de las compañías, así como las opiniones en *Trip Advisor*.

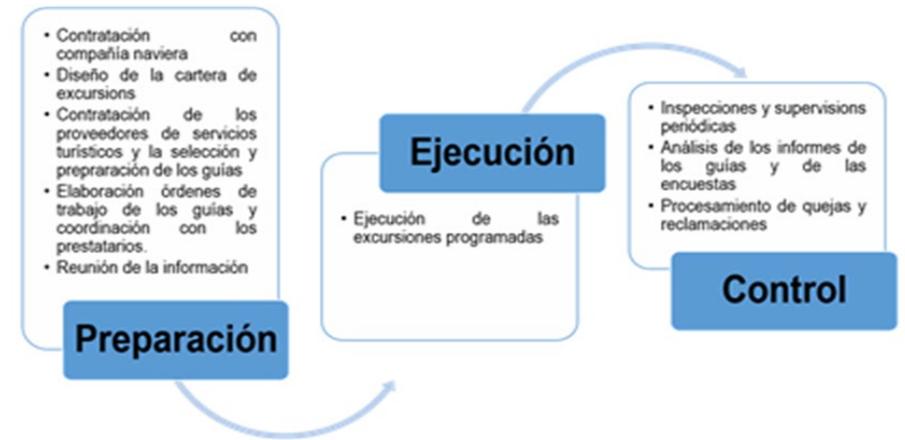
La distribución del producto al turismo de cruceros, se basa en la realización de una propuesta de excursiones por parte de la agencia a los turoperadores vía correo, la OSDE Viajes Cuba es la encargada de distribuir qué cruceros opera cada agencia, lo que limita la gestión de distribución de la misma en cuanto llegar a potenciales clientes, siendo la Compañía Armadora quien realiza la promoción y distribución de la cartera de excursiones. Los medios utilizados en la promoción son materiales publicitarios como videos, folletos, volantes o fotos, y el empleo de medios de comunicación como sitio web de la naviera y los sitios de las agencias de viajes y turoperadores, que distribuyen las capacidades del buque.

Al analizar las encuestas a cruceristas se evidenció que no se incluyen variables que permitan conocer a mayor profundidad a sus clientes y, mucho menos, para segmentarlos, basándose, las agencias, en la segmentación general realizada por las compañías navieras para todos sus buques.

Las principales directrices trazadas por las agencias, en función de la calidad de la actividad de cruceros, están enfocadas a lograr una correcta gestión de la calidad con respecto a la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y exceder sus expectativas; en detectar las oportunidades para mejorar los productos y servicios sobre la base de una gestión orientada a mejorar la eficiencia; y en lograr el trabajo conjunto entre el personal de la Sucursal, los colaboradores y proveedores del servicio en la operación cruceros.

El proceso de gestión del servicio receptivo a cruceros en las agencias consta de tres etapas: Preparación, Ejecución y Control de la Operación (Figura 5). Algunos de los problemas detectados en el análisis de este proceso, en ambas agencias, son los relacionados con la coordinación con los prestatarios de servicios y en especial con el transportista, manifestados en la carencia o demora de los buses; falta de comunicación con los tripulantes de la naviera que organizan la salida de los grupos desde el buque; la ausencia de planes de contingencia provoca que los problemas se solucionen con acciones correctivas; no se consulta a los guías en el diseño de la cartera de excursiones; la realización de una gestión puramente operativa, con un vago enfoque, tanto estratégico, como de procesos; y la falta de disposición del personal, en especial de los guías, manifestado en el carente servicio de asistencia.

Figura 5. Etapas del proceso de gestión del servicio a cruceros en las agencias de viajes.



Fuente: elaboración propia.

En el proceso de gestión del servicio receptivo a cruceros en las agencias de viajes, el subproceso que se ve afectado en mayor grado es que el relacionado con el desarrollo y supervisión de la operación, que incluye el desarrollo de las opcionales y el control del gran número de proveedores de servicios, siendo de vital importancia centrar mayor atención al proceso de diseño y ejecución de opcionales turísticas para el turismo de cruceros.

Al realizar el análisis de los Campos de Fuerza, se definieron como principales problemáticas críticas que se deben resolver con urgencia:

- Insuficientes estudios relacionados con las necesidades y expectativas de los cruceristas.
- Insuficientes acciones de promoción y publicidad para los touroperadores y los cruceristas.
- Imperceptible diferenciación de las opcionales turísticas ofertadas por las agencias de viajes pertenecientes al MINTUR.
- Inadecuada relación entre las agencias de viaje y los prestatarios de servicios, que ha dado paso a problemas en la calidad.
- Deteriorada e insuficiente infraestructura que no permite recibir grandes volúmenes de buques y clientes.

### Fase 3: Propuesta de pautas para la mejora.

Como resultado final de la investigación, junto a los expertos, se diseñaron un conjunto de acciones que permitan establecer las pautas para la mejora de servicios de atención a cruceros en el destino La Habana por parte de las agencias estudiadas (Tabla 4).

**Tabla 4.** Pautas para la mejora del servicio a cruceros en el destino La Habana.

<b>Pautas para la mejora del servicio a cruceros por las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Definir un sistema de indicadores para analizar, de manera integrada, la situación de la actividad de cruceros en las agencias de viajes y a nivel de destino turístico.</li><li>– Garantizar una correcta relación calidad-precio mediante el estudio de la forma en que las líneas de cruceros venden las ofertas de las agencias de viajes.</li><li>– Analizar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a cruceristas por cada una de las compañías navieras.</li><li>– Analizar la cartera de productos actual de las agencias en términos de rentabilidad y aceptación en el mercado.</li><li>– Estudiar la posibilidad de ampliar la cartera de productos insertando ofertas para clientes con dificultades motoras.</li><li>– Determinar el perfil del crucerista por mercados y compañías navieras en cada agencia de viajes.</li><li>– Diversificar las entidades prestatarias de servicio que se utilizan en las excursiones en cada agencia que opera con cruceros, para que estas programen su itinerario de forma que no se saturen los principales lugares turísticos.</li><li>– Desarrollar un modelo de imagen para el desarrollo del turismo de cruceros en el destino Cuba.</li><li>– Incorporar el enfoque a procesos en la gestión estratégica del servicio a cruceros en el destino Cuba y en cada agencia de viajes.</li><li>– Analizar la eficiencia de las vías utilizadas actualmente para la venta y la distribución de las ofertas a cruceros.</li></ul>

continúa en la página siguiente.

- Determinar los prestatarios de servicios del sector estatal y no estatal que resulten más competitivos para operar con los cruceristas.
- Mantener una comunicación eficiente y constante con los prestatarios de servicios turísticos y con la compañía naviera.
- Analizar el proceso de recepción de servicio a cruceros en el destino turístico Cuba y en los principales puertos turísticos.
- Determinar los principales mercados turísticos de cruceristas en los últimos años.
- Realizar estudios de benchmarking en los principales destinos turísticos de cruceros en el mundo y en el Caribe.
- Desarrollar herramientas científicos-metodológicas que permitan continuar los análisis con enfoque sistémico y seguimiento constante a la gestión comercial de esta actividad
- Rediseñar los procedimientos que garanticen el cumplimiento de los contratos establecidos con los proveedores.
- Establecer una evaluación sistemática de los resultados de las listas de chequeo y encuestas para dar solución a las insatisfacciones e insuficiencias detectadas por cada proveedor.
- Elaborar estrategia de fidelización para los turoperadores, compañías navieras y clientes de cruceros en cada agencia de viajes.
- Lograr mayor agilidad y fluidez de las operaciones de la agencia en el puerto y durante las excursiones.
- Diseñar campañas de comunicación para captar compañías de cruceros.
- Desarrollar un plan de captación de nuevas compañías navieras a corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar, una vez al año, el comportamiento de las compañías navieras que operan en Cuba.

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El turismo de cruceros es una de las actividades dentro del sector que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, especialmente en la región del Caribe, una de las principales zonas para la modalidad de cruceros. En este sentido Cuba tiene posibilidades de convertirse en uno de los principales destinos de la región.

Dentro de esta isla, el destino La Habana se considera el principal puerto para el desarrollo de la actividad crucerística, reconocido no solo a nivel de país si no a nivel internacional.

En el destino, dos de las agencias que operan con este tipo de turismo son Viajes Cubanacán y Cubatur. Tras el análisis de la gestión del servicio a cruceros en estas agencias, se identificaron aquellas problemáticas más acuciantes de las empresas y a las cuales se les debe dedicar los mayores esfuerzos para su erradicación.

Dentro de los servicios que se brindan en las agencias, las excursiones son las más importantes, pues generan la mayor cuantía de ingresos dentro de los servicios que ofrecen las agencias por la actividad crucerística.

Con el estudio realizado, se definieron un total de 6 problemas críticos, por lo cual se elaboraron un total de 23 acciones que marcan las pautas para la mejora de la gestión del servicio receptivo a cruceros en las agencias Viajes Cubanacán y Cubatur del destino La Habana, lo cual contribuirá al incremento de los ingresos en el destino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caribbean News Digital (25 de Julio de 2018). *La Habana, mejor destino de puerto de cruceros en el Caribe*. Recuperado de <https://caribbeannewsdigital.com/es/noticia/la-habana-mejor-destino-de-puerto-de-cruceros-en-el-caribe>

Cruise Lines International Association (2018). *Cruise Trends and Industry Outlook*. Recuperado el 16 de noviembre de 2020 de <https://cruising.org/en/news-and-research/press-room/2019/december/cli-releases-2018-state-of-the-cruise-industry-outlook-report>

Cruz Pérez, Y. (2018). *Compendio de Instrumentos, Técnicas y Procedimientos para el Trabajo en Grupo*. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana.

- De los Reyes Cruz, E. (2014). Los cruceros turísticos: Análisis de la cadena de valor. *Revista Iberoamericana de Organización de Empresas y Marketing*, (1). <https://researchgate.net/publication/326381379>
- Hernández Aro, Y. y Machado Chaviano, E.L. (2009). Propuesta metodológica para el diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles de Cuba. *TURyDES*, 2(6). Recuperado el 16 de noviembre de 2020 <https://www.eumed.net/rev/turydes/06/hamc.htm>
- Honey, M., Perelló, J., Wilkins, J. y Betancourt, R. (2018). *Por el Mar de las Antillas. 50 años de turismo de Cruceros en el Caribe*. La Habana: Ediciones Temas.
- Hurtado de Mendoza, S. (2003). Criterio de selección de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy. Recuperado el 16 de noviembre de 2020 de [http://www.ub.edu/histodidactica/index.php%3Fopcion%3Dcom\\_content%26view%3Darticle%26id%3D21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy%26catid%3D11:metodologia-y-epistemologia%26Itemid%3D103](http://www.ub.edu/histodidactica/index.php%3Fopcion%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy%26catid%3D11:metodologia-y-epistemologia%26Itemid%3D103)
- Herrera Lemus, H.C., Martínez Martínez, C., González Herrera, M., Cruz Santana, Y. y González Valdéz, B. L. (2004). *Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico*. IV International Conference on applied Enterprise Science, 210-217. <https://www.researchgate.net/publication/26738542>
- Morgado Díaz, A. (2019). *Propuesta de acciones de mejora para la gestión del servicio a cruceros en la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A.* (Tesis de licenciatura). Universidad de La Habana, Cuba.
- Perelló Cabrera, J. L. (2015). Turismo y desarrollo territorial en el modelo económico y social de Cuba. *Revista TURyDES*. Recuperado el 16 de noviembre de 2020 de <https://www.eumed.net/rev/turydes/18/turismo-cuba.html>
- Perelló Cabrera, J. L. (2018). El turismo de cruceros en Cuba y La Habana. *Excelencias News Cuba*. Recuperado el 16 de noviembre de 2020 de <https://www.excelenciascuba.com/noticia/el-turismo-de-cruceros-en-cuba-y-la-habana>
- Pérez Villanueva, O. E. (14 de enero de 2019). *La economía cubana en 2019: Otro ajuste más*. Recuperado el 16 de noviembre de 2020 de <https://www.ipscuba.net/economia/la-economia-cubana-en-2019-otro-ajuste-mas/>

- Rodríguez González, M. (2014). *Aplicación del procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes del destino Cuba*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Servicios académicos Intercontinentales. Recuperado el 16 de noviembre de 2020 de <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2014i20208.html>
- Rodríguez, A. (2019). *Acciones para mejorar la relación entre la Agencia Viajes Cubanacán Sucursal Occidente y los prestatarios de servicios a cruceros*. (Tesis de licenciatura). Universidad de La Habana, Cuba.
- Ruiz Quezada, S. C. (2014). *Metodología para la gestión de la calidad del servicio de recepción de cruceros*. (Tesis de doctorado). Universidad de Oriente, Cuba.
- Sánchez, Y. (2020). *Diseño de subprocesos para la gestión del servicio a cruceros en el destino La Habana*. (Tesis de licenciatura). Universidad de La Habana, Cuba.
- Taboada Vega, K. B. y Campos Cardoso, L. M. (2019). Estrategia de proyección del turismo de eventos e incentivos en la zona central de Cuba. *Explorador Digital*, 1(4), 43-58. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v1i2.321>
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., Peguero, M., Jáquez, C. y Lluberes, J. (2014). Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39 (3), 441-476. <https://doi.org/10.22206/cys.2014.v39i3>
- Vega, V. (2020). Aplicación de ingeniería de productos, ingeniería de precios y ranking de productos en un caso de estudio. *Revista científica ecociencia*, 7 (2).