

---

Recibido: 03-10-2019 / Revisado: 06-11-2019 / Aceptado: 05-12-2019 / Publicado: 03-01-2020

## **Propuesta de acciones de mejora para la gestión del servicio a cruceros en la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A.**

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v2i1.24>



---

*Proposal for improvement actions for the management of cruise services in the West branch of the travel agency Cubatur S.A.*

Anabel Morgado Díaz <sup>1</sup>

### **Abstract.**

The phenomenon of the cruises is the tourist modality of quicker growth in the market of trips of pleasure. The Caribbean, along these years, it has been positioned among the preference destinations for the cruiser. Inside this is Cuba, destination that has wide possibilities to be inserted like one of the main ones in the activity of cruises in the region. In fact the Branch West of the travel agency Cubatur S.A is one of the travel agencies that offer services to the tourism of cruises in the destination; however, the receptive one diminished their levels of revenues of cruises presently year 15,1% with regard to the year 2018; also, in the entity you doesn't exploit to the maximum their capacities as for the operation of the cruises. Proposes intends then to carry out a valuation of the current situation of the administration from the service to cruises in this Branch with the purpose of determining their real situation as for this activity type. For they were applied it theoretical methods as the analysis-synthesis, inductive-deductive and historical-logical; and as main empiric methods, the observation direct non-participative, interviews (not standardized) and you interview to cruiser. Such tools were also applied as the diagram of Pareto, the womb of Vester, the classification womb, the womb of flaw-processes, the method ABC and the main DAFO. A

---

<sup>1</sup> Ministerios de Turismo de Cuba

methodology supported in that of Ruiz (2014) was also applied to diagnose the administration from the service to cruises in the Branch. As main results the problems were determined that affect to the agency as for the activity of cruises, he/she was carried out a valuation of this administration and they intended a group of actions that they responded to the detected problems.

**Keywords:** travel agency, tourism of cruises, administration of the service.

### **Resumen.**

El fenómeno de los cruceros es la modalidad turística de más rápido crecimiento en el mercado de viajes de placer. El Caribe, a lo largo de estos años, ha estado posicionado entre los destinos de preferencia para los cruceristas. Dentro de esta se encuentra Cuba, destino que tiene amplias posibilidades de insertarse como uno de los principales en la actividad de cruceros en la región. Precisamente la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A es una de las agencias de viajes que brindan servicios al turismo de cruceros en el destino; sin embargo, el receptivo disminuyó sus niveles de ingresos de cruceros en el presente año un 15,1% con respecto al año 2018; además, en la entidad no se explota al máximo sus capacidades en cuanto a la operación de los cruceros. Se propone entonces realizar una valoración de la situación actual de la gestión del servicio a cruceros en esta Sucursal con el fin de determinar su situación real en cuanto a este tipo de actividad. Para ello se aplicaron métodos teóricos como el análisis-síntesis, inductivo-deductivo e histórico-lógico; y como principales métodos empíricos, la observación directa no participativa, entrevistas (no estandarizadas) y encuestas a cruceristas. También se aplicaron herramientas tales como el diagrama de Pareto, la matriz de Vester, la matriz de clasificación, la matriz de fallas-procesos, el método ABC y la matriz DAFO. Se aplicó además una metodología apoyada en la de Ruiz (2014) para diagnosticar la gestión del servicio a cruceros en la Sucursal. Como principales resultados se determinaron los problemas que afectan a la agencia en cuanto a la actividad de cruceros, se realizó una valoración de esta gestión y se propusieron un conjunto de acciones que respondían a las problemáticas detectadas.

**Palabras claves:** travel agency, tourism of cruises, administration of the service.

### **Introducción.**

El turismo es visto como un sector de actividades con grandes virtudes, tanto por su capacidad de impulsar una mayor relación con el resto del mundo, como por su potencial en la generación de divisas, por la creación de empleos, y por sus aportaciones para el desarrollo de las regiones menos avanzadas (Acosta, 2009). Una de las modalidades del turismo lo constituye el crucerismo, el cual, siguiendo a Perelló (2018), encarna uno de los segmentos del mercado turístico que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, especialmente en la región del Caribe, con una tasa promedio de crecimiento anual del 10%.

La creciente demanda de servicios de crucero incluye a cruceristas que desean conocer y visitar nuevos lugares y tener estancias más largas en los puertos de destino, lo cual ha obligado a los encargados del diseño de estos itinerarios a identificar destinos novedosos y más atractivos que mantengan y estimulen el interés de sus potenciales clientes (Cruz y Ruiz, 2015).

Según los informes más recientes del sector, la demanda global de cruceros se sitúa en torno a los 28,2 millones de pasajeros en 2018 y para el 2019 se prevén 30 millones de pasajeros, cifras que por sí solas nos sugiere el interés de los estudios relativos a este poderoso segmento turístico (CLIA, 2019).

Sin duda alguna, esta forma de turismo se ha transformado en un fenómeno global, en el cual Cuba como destino turístico tiene que insertarse, sustentado en su privilegiado patrimonio histórico, natural y cultural que conforman su principal atractivo y motivo de visita para millones de vacacionistas de todo el mundo, permitiéndole esto obtener una cuota importante en el negocio de cruceros y convertirse entre los principales destinos de la región (Perelló, 2018). Una de las tendencias de esta industria es el aumento de la participación de las agencias de viajes como conectores con las líneas de cruceros. En Cuba, una de las entidades encargadas de distribuir este tipo de negocios es Cubatur, agencia de viajes (AAVV) perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), siendo una de las principales en cuanto a áreas de trabajo y experiencia en la actividad turística de Cuba, y por demás, una de las primeras agencias cubanas en incursionar en el turismo de cruceros en el país.

Según el objetivo no. 3 planteado en el Balance del año 2018 de la agencia de viajes Cubatur S.A. se expone la necesidad de elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad y de nuevas formas de gestión como factor esencial para la satisfacción de los turistas. En consonancia con lo planteado, si bien se pretende un incremento en los niveles de utilidades de la entidad en cuanto a la operación con cruceros, es importante desarrollar diagnósticos empresariales que permitan evaluar tanto las deficiencias como las potencialidades en la gestión de esta modalidad, con el fin de trazar estrategias que respondan a las nuevas tendencias internacionales.

En entrevistas realizadas a directivos de la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A. se constató que la gestión del servicio a cruceros es de gran importancia para el mismo, debido a los altos niveles de ingresos que le reporta, lo cuales ascienden a más de 2,9 millones de CUC aproximadamente en los últimos tres años. Pese a esto, el receptivo disminuyó los niveles de ingresos de cruceros en el presente año un 15,1% con respecto al año 2018; además, la entidad agrega que no se explota al máximo sus capacidades en cuanto a la operación de los cruceros. A lo planteado se suma que no se han realizado diagnósticos dirigidos a la gestión del servicio cruceros que permitan evaluar la misma en los últimos años, sino que se está operando sobre procedimientos meramente experimentales sustentados en las experiencias de los especialistas y en el legado que han recibido. Por tanto, se define

como objetivo proponer acciones de mejora para la gestión del servicio a cruceros en la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A.

### **Materiales y métodos.**

La presente investigación se cataloga como descriptiva, de acuerdo a la clasificación de la investigación según el enfoque dado por Perelló (2005) pues, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la Sucursal, proporcionando una visión más detallada del objeto de estudio a partir de sus características principales.

Con el propósito de cumplimentar el objetivo de la investigación, se efectuaron visitas coordinadas a la Sucursal Occidente de Cubatur durante los meses de febrero-mayo, puesto que es en esta donde se realiza la operación con cruceros dentro de Cubatur S.A. En este sentido, para la obtención de los resultados y de la información necesaria se utilizaron diferentes métodos y herramientas que se detallan a continuación:

**Métodos teóricos** siguiendo a Hernández y Coello (2008):

- **Análisis-síntesis:** Se empleó en lo concerniente a la búsqueda, recopilación y procesamiento de la información relacionada con el objeto de estudio. - **Inducción-deducción:** Se empleó en el análisis y procesamiento de los datos recolectados para caracterizar y valorar determinados aspectos del diagnóstico, como resultado de encuestas aplicadas a cruceristas y en entrevistas a especialistas y trabajadores de la misma. Se usó para determinar el estado actual del problema a resolver, la determinación de la hipótesis y la definición de objetivos.
- **Histórico-lógico:** Se empleó para comprender la evolución y tendencias del turismo, del turismo de cruceros en general y en Cuba específicamente, así como la caracterización de la agencia de viajes Cubatur.

**Métodos empíricos:**

- **Observación no participativa:** Se empleó para analizar la realidad de la agencia de viajes, su operatoria, condiciones y medios de trabajo, así como la operación del servicio a cruceros a partir de las visitas periódicas a la entidad de análisis. - **Encuesta:** Se aplicó una encuesta a los cruceristas, la cual fue elaborada a partir de las particularidades de la investigación y del objeto de estudio.
- **Entrevistas:** Siguiendo a Gallardo y Moreno (1999), se realizaron entrevistas no estandarizadas a varios especialistas de la agencia de viajes Cubatur S.A. en La Habana, con el objetivo de recopilar la mayor información posible que permitiera realizar un análisis en cuanto a la gestión del servicio a cruceros en la entidad. Las entrevistas se realizaron a especialistas de la Sucursal Occidente de Cubatur, que de una forma u otra estuvieran implicados en la operación con cruceros y que, por tanto,

tuvieran conocimientos de la gestión de dicha actividad en la entidad. Se seleccionaron un total de diez (10) especialistas que conformaron el equipo de diagnóstico.

### Métodos estadístico-matemáticos:

Para el análisis de los resultados de las encuestas se empleó la versión 25.0 del programa estadístico SPSS, así como el Microsoft Excel del paquete de Office, de manera que se facilitó el trabajo y se redujo, al mínimo posible, el margen de error en el estudio de las variables determinadas.

El cuestionario se aplicó en español, inglés y alemán, a partir de un muestreo probabilístico aleatorio simple, teniendo en cuenta las consideraciones de Sancho *et. al.* (2001) y Perelló (2005), de modo que todos los elementos de la población tuviesen las mismas posibilidades de ser seleccionados.

### Técnicas y herramientas de investigación:

Se aplicaron varias técnicas de investigación tal como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Herramientas y técnicas de investigación empleadas.

Herramienta	Fase de la Metodología	Software de apoyo	Motivo
Matriz de Clasificación	Análisis de los Turoperadores (TT.OO)	Microsoft Excel	Analizar el volumen de cruceristas y el nivel de ingresos que aportan cada uno de los TT.OO a la agencia.
Método ABC	Análisis de la oferta (Producto)	Microsoft Excel	Determinar las excursiones que generan un mayor volumen de utilidades.
Ingeniería de Precios	Análisis de la oferta (Precio)	Microsoft Excel	Determinar si los precios de las excursiones de la agencia a los cruceros son están bien determinados
Matriz Fallas/Procesos	Análisis de los procesos de la agencia vinculados a la gestión del servicio a cruceros	Microsoft Excel	Determinar fallas en los procesos
Matriz DAFO	Evaluación final de la gestión del servicio a cruceros en la agencia de viajes	Microsoft Excel	Determinar el cuadrante en que se encuentra ubicada la agencia en cuanto a la gestión del servicio a cruceros

---

Matriz de Vester	Determinación de los problemas críticos	Microsoft Excel	Determinar las causas que desencadenan los problemas.
------------------	---	-----------------	---

---

**Fuente:** Elaboración propia.

Fuentes de información:

Las principales fuentes que se usaron para la recopilación de información fueron de tipo primaria y secundaria de acuerdo a lo planteado por Hernández y Coello (2008):

- Fuentes de información primaria: Se emplearon entrevistas realizadas a especialistas de la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A., la observación directa no participativa y la documentación brindada por la agencia como manuales de procedimientos, informes estadísticos económicos y Manual de Identidad Corporativo. Se recurrió además a la encuesta como medio para obtener información, aplicada a los cruceristas.
- Fuentes de información secundarias: La investigación se apoyó en el estudio de bibliografía especializada y actualizada que incluyó libros de varios autores (nacionales e internacionales), sitios en Internet, artículos y revistas especializadas sobre el tema (en soporte físico y digital). También se tuvieron en cuenta otros estudios realizados en la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana y del Centro de Estudios Turísticos, consultados en la búsqueda de antecedentes del tema.

Para realizar el diagnóstico del estado actual de la gestión del servicio a cruceros en Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A., se realizó un estudio de propuestas metodológicas de diferentes autores para el desarrollo de diagnósticos empresariales. Se analizaron los aspectos comunes y diferencias entre ellas para llegar a precisar la metodología apropiada y la mejor forma de aplicarla, según el caso particular que se investiga. En la bibliografía consultada, la autora encontró seis metodologías y procedimientos para diagnosticar la gestión empresarial; dos de ellas, la de Morales (2007) y la de Rodríguez (2014), están relacionadas a las agencias de viajes, aunque no se enfocan en la gestión del servicio a cruceros; sin embargo, la de Ruiz (2014), sí contempla en su proceder la gestión de cruceros, por lo que la autora consideró necesario incluirla en el análisis.

## Resultado y discusión.

### Análisis general del entorno o macroentorno:

**Entorno económico:** El mayor crecimiento sectorial se manifestó en el sector de las comunicaciones, donde la cobertura de Internet alcanzó alrededor del 50% de la población, proporción aún deficiente (Mesa, 2018). El turismo de cruceros es uno de los segmentos del mercado turístico que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, especialmente en la región del Caribe con una tasa promedio de crecimiento anual del 10%;

donde Cuba, como destino, tiene posibilidades de obtener una cuota importante del negocio. Las tendencias en la demanda y los pronósticos de las navieras indican que el turismo de cruceros puede llegar a convertirse en el segundo mercado más importante a nivel mundial (Perelló, 2018).

Para la economía cubana, los cruceros suponen una desventaja con respecto a los aviones, puesto que los visitantes aéreos gastan un promedio de 766 USD comparado a los 50 USD que gastan los cruceristas, porque la estadía promedio es de uno o dos días versus siete días por avión, y en los cruceros ya tienen cubiertos alojamiento, comidas y, a menudo, excursiones en tierra; se estima que Cuba ha perdido US\$297 millones por dicha causa (Mesa, 2018). Entorno tecnológico: El turismo ha sido un motor impulsor para la introducción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en el país. Esto trae consigo amplios beneficios para las agencias de viajes, ya que les hace más fáciles tareas como la obtención de información y realización de reservas, además de apoyar la intermediación entre los consumidores y los prestatarios de servicios. Con el auge de las tecnologías y del Internet a nivel mundial, los clientes que arriban al país vienen mucho mejor preparados e informados sobre los servicios que desean obtener, lo que trae consigo la necesidad de velar por la máxima calidad de los mismos.

No se puede desconocer el esfuerzo del país, en los últimos años, en la informatización de la sociedad. Aunque la brecha que nos separa de otras economías más adelantadas es grande, se ha avanzado en la introducción de Internet vía datos móviles de los celulares en 3G (Pérez, 2019).

No obstante, las tecnologías de las entidades turísticas son aún insuficientes; se cuenta con sistemas informáticos en todas las instalaciones, pero los mismos no se encuentran homogenizados y no son accesibles en todas las áreas, lo que limita el uso de la información de forma oportuna y eficaz.

**Entorno político:** En cuanto al entorno político se evidencia una estabilidad del gobierno y seguridad; legalización de la actividad de ventas por cuenta propia; regulaciones legales que permiten a las empresas estatales operar con proveedores de servicios privados; flexibilización en el procedimiento para aprobar inversiones extranjeras. Por otro lado, como amenazas del entorno al turismo de cruceros, son los recurrentes deterioros y restricciones de las relaciones políticas y comerciales entre Cuba y EE.UU, los cuales están teniendo un impacto negativo sobre los arribos de viajeros norteamericanos a la Isla. No obstante, hay que tener en cuenta el creciente interés de los estadounidenses por visitar Cuba y la seguridad que les ofrece hacerlo desde un crucero (Mesa, 2018).

**Entorno social-demográfico:** La situación en el plano social está caracterizado por la alta escolaridad, salud, alfabetismo, estabilidad social y política, no terrorismo ni tráfico de drogas, soberanía y honradez en el gobierno, y garantías legales. La población, con su



hospitalidad y cultura, se convierte en una de las fuerzas más significativas dentro de esta dimensión, influyendo en el incremento del interés de los cruceristas, y de los turistas en general, de conocer la cultura e idiosincrasia de los cubanos.

En cuanto a la demanda, en el primer trimestre de 2018, los visitantes en cruceros en el país representaron un 28,6% de crecimiento con relación a igual período de 2017; principalmente estadounidenses con el 95,7% de incremento, seguido por China, Alemania y Reino Unido. Según expertos de la industria, la demanda de los turistas chinos para esta modalidad, deberá continuar sus altos niveles de crecimiento en los próximos años (Perelló, 2018).

**Entorno medioambiental:** En materia de turismo la sostenibilidad abarca una gran variedad de cuestiones relativas a las políticas (Feinberg & Newfarmer, 2016). En Cuba, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) es la entidad encargada de controlar todas las actividades turísticas, según criterios internacionalmente aceptados para hacer compatible el turismo con la conservación del medio ambiente y sus ecosistemas marinos y terrestres y según la ley de medio ambiente aprobada en 1997 (Ayala, 2001). En tal sentido, gracias al legendario liderazgo de Eusebio Leal, la renovación de La Habana Vieja ha respetado los criterios de sostenibilidad en cuanto a la preservación de la arquitectura histórica. Cuba tiene la oportunidad de promocionarse como un destino turístico verde; ya cuenta con una amplia legislación ambiental y una gran variedad de instituciones (Feinberg y Newfarmer, 2016).

Quizás uno de los problemas más importantes que atentan contra el sano desarrollo de la industria crucerística en la actualidad, sea la contaminación que dichos buques proporcionan al medio ambiente (Miranda y Perelló, 2010).

#### **Análisis competitivo o del microentorno.**

**Rivalidad de competidores reales:** Los competidores para la entidad, en cuanto al turismo de cruceros, son todas las agencias de viajes que operan con esta modalidad, fundamentalmente Cubanacán y Havanatur; en la tabla 2, se evidencia una comparación con respecto a los pasajeros e ingresos con respecto a la modalidad de cruceros en el 2018. En cuanto a los pasajeros, se evidencia que Cubatur es el de menor volumen con 34474 pax, lo que representa el 32% con respecto a Cubanacán y el 9,1% con respecto a Havanatur; en cuanto al volumen de ingresos se tiene que el de menor volumen fue el de Cubanacán con 1040978 CUC y el de mayor fue Havanatur con 23163772 CUC.

Los ingresos de Cubatur con respecto a esta modalidad fueron de 1246413,57, lo que representa el 5,3% del total de ingresos de Havanatur. En tal sentido, se destaca que Havanatur lleva la posición delantera en cuanto a la actividad crucerística. De manera general, estos dos competidores son fuertes para la agencia.



**Tabla 2.** Volumen de pasajeros e ingresos en el 2018.

Havanatur		Cubanacán		Cubatur	
Pax	Ingresos	Pax	Ingresos	Pax	Ingresos
378402	23163772	107663	1040978	34474	1246413,57

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los Balances de las tres agencias del 2018.

Por otro lado, hay muy poca diferenciación entre los productos que ofertan una u otra agencia, lo que es bien percibido por los clientes, lo que hace que aumente la rivalidad entre ellos. También constituyen competidores reales las agencias de viajes privadas que operan bajo la licencia de gestores de alojamiento.

**Poder de negociación de los clientes:** Con el incremento anteriormente mencionado de las agencias de viajes privadas, así como el alto poder competitivo que evidencian las agencias como Cubanacán y Havanatur, se hace evidente el alto poder de negociación que poseen los clientes, ante la variedad de alternativas a la hora de seleccionar una u otra, visto desde el punto de vista tanto de los turoperadores, como de los clientes finales.

**Poder negociador de los proveedores:** La limitación de solo contar con dos proveedores de transporte (Transtur y Taxis Cuba), 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 dada la abundante competencia en el sector, quienes se ven en la potestad de oscilar en los precios a su conveniencia. La Sucursal Occidente de Cubatur S.A. actualmente no presenta contratos con TCP para la gestión del servicio a cruceros, en el caso específico de los carros antiguos, esta realiza la contratación directamente con la empresa Taxis Cuba. La agencia tiene contratos en cuanto a la restauración con Palmares, y dentro de esta, con entidades específicas como Tropicana, Sloppy Joe's y Floridita y el CIMEX. En el caso de las actividades recreativas tiene contratos directamente con Tropicana, el complejo Morro-Cabaña, el Hotel Nacional, el Hotel Inglaterra, Museo de Bellas Artes, Museo Finca-Vigía, Las casas de vegueros en Viñales y la Marlin.

**Amenaza de productos sustitutos:** En este aspecto, se destacan igualmente Cubanacán y Havanatur, pues cuando un TTOO realiza un contrato, independientemente de que es la OSDE Viajes Cuba el encargado de distribuir entre estas agencias a los barcos de cruceros, el TTOO tiene la potestad de elegir entre una u otra agencia, por lo que esto aumenta el riesgo de productos sustitutos. También entra en esta clasificación, los mencionados gestores de alojamiento, quienes además de funcionar como intermediarios entre las paladares y los transportistas privados y los clientes finales, brindan un conjunto de servicios con los que, a pesar de que no se incluyen en la licencia que los identifica, le facilitan al cliente todo lo que necesite durante su estancia; a saber de recogida en el puerto,

servicio de taxi, city tour por la ciudad con guías profesionales, servicios de restauración, entre otros.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** A consideración de la autora, y a pesar de que la existencia de los gestores de alojamiento privados no ha llamado la atención de las receptoras que operan en el destino, estos gestores pueden considerarse como un competidor potencial para las agencias de viajes cubanas. Por otra parte, se encuentra como otra competencia potencial la agencia de Viajes Gaviota Tours, puesto esta es una agencia joven, pero con mucho potencial.

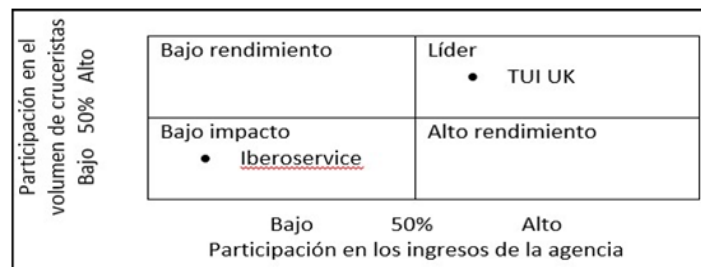
### Análisis de la demanda.

### Análisis de los Turoperadores.

Los principales TT.OO que en los últimos tres años han realizado contratos con la agencia son TUI UK e Iberoservice. De acuerdo con la clasificación ATOL (Air Travel Organizer's License), el turoperador número 1 del Reino Unido sigue siendo TUI, con 5,3 millones de pasajeros el 2018. Operado por este TT.OO, en el período de los últimos tres años el crucero que más ha arribado al destino a través de la agencia ha sido el Marella Discovery 2. Por su parte, Iberoservice es una agencia de viajes del exterior que pertenece a Cubatur, la cual lleva a cabo los contratos con el resto de los armadores de cruceros con los que opera la agencia (Hamburg, Albatros, Silver Explorer, Blanck, Leponat, Silver, Artania, Star Fly, Boudica, Marco Polo, Colombus).

Para la clasificación de los TT.OO se calcularon los % de participación en los ingresos y en el volumen de cruceristas, con estos se conformó la matriz de clasificación como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.** Matriz de Clasificación de los Turoperadores.



**Fuente:** Elaboración propia.

En este análisis, quedó ubicado el TT.OO TUI UK en el cuadrante de TT.OO Líder, ya que los ingresos que aporta a la agencia y el volumen de cruceristas que reciben están por encima del 50%. Quedando el TT.OO Iberoservice en el cuadrante de bajo impacto.

También este análisis se desarrolló desde el punto de vista de las navieras; se realizó un inventario de las navieras en el período de febrero y marzo del 2019, con los % de participación en los ingresos y el volumen de cruceristas tal como se muestra. En la figura 2 se muestra la matriz de clasificación desde el punto de vista de los cruceros.

**Figura 2.** Matriz de Clasificación de los cruceros.



**Fuente:** Elaboración propia.

En este análisis quedó ubicado el crucero Marella Discovery 2 en el cuadrante de Crucero Líder, ya que los ingresos que aporta a la agencia y el volumen de cruceristas están por encima del 50%. Quedando el resto de los cruceros en el cuadrante de bajo impacto.

### **Análisis de los cruceristas.**

Como parte del análisis de los resultados de la encuesta, se pudo constatar que los cruceristas que arriban a través de TUI UK, son fundamentalmente británicos y, en menor medida, canadienses; mientras que los que arriban a bordo de los otros cruceros a través de Iberoservice son fundamentalmente británicos y alemanes.

Primeramente, se realizó un análisis general y luego se realizó por nacionalidades a través de la distribución de frecuencias bivariadas en apoyo del programa estadístico SPSS versión 25.0. Dicho análisis permitió realizar un perfil de cliente: mujeres y hombres con edades comprendidas fundamentalmente entre 35 y 60 años, con formación universitaria, trabajadores, que viajan en pareja fundamentalmente, que visitan La Habana por primera vez principalmente, con grandes intenciones de regresar a La Habana en su próximo viaje de cruceros. Los mismos se informan de las excursiones y reservan su crucero en navieras. Las actividades preferidas a realizar en La Habana son las excursiones y en segundo lugar, realizar actividades culturales.

A continuación, se muestra un perfil por nacionalidades en cuanto a la moda de cada una de las variables analizadas:

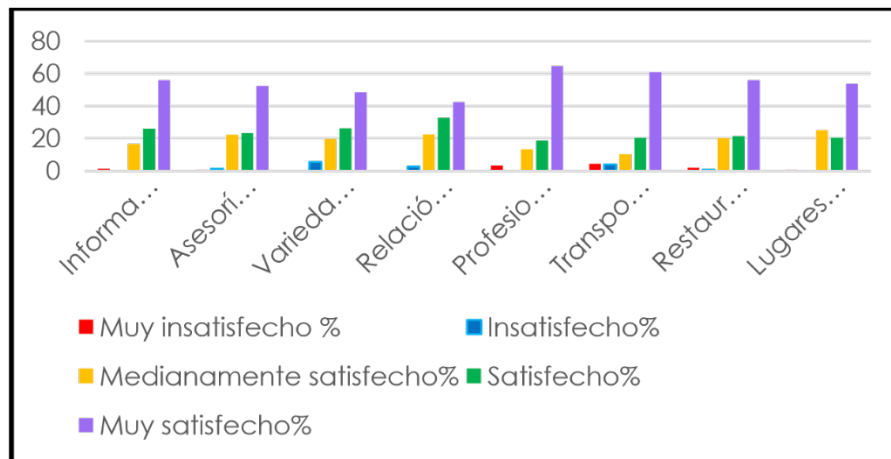
**Reino Unido:** mujeres con edades comprendidas fundamentalmente entre 36 y 60 años, con formación universitaria, trabajadores, que viajan en pareja fundamentalmente, que visitan La Habana por primera vez principalmente, con grandes intenciones de regresar a La Habana en su próximo viaje de cruceros. Los mismos se informan de las excursiones y reservan su crucero en navieras. Las actividades preferidas a realizar en La Habana son las excursiones y visitar patrimonio histórico y arquitectónico.

**Alemania:** mujeres con edades comprendidas fundamentalmente entre 36 y 60 años, con formación universitaria, trabajadores, que viajan en pareja fundamentalmente, que visitan La Habana por primera vez principalmente, con grandes intenciones de regresar a La Habana en su próximo viaje de cruceros. Los mismos se informan de las excursiones y reservan su crucero en AA.VV o TT.OO. Las actividades preferidas a realizar en La Habana son las excursiones y visitar patrimonio histórico y arquitectónico.

**Canadá:** mujeres con edades comprendidas fundamentalmente entre 36 y 60 años, con formación universitaria, trabajadores, que viajan en pareja fundamentalmente, que visitan La Habana por primera vez principalmente, con grandes intenciones de regresar a La Habana en su próximo viaje de cruceros. Los mismos se informan de las excursiones y reservan su crucero en navieras. Las actividades preferidas a realizar en La Habana son las excursiones y visitar patrimonio histórico y arquitectónico.

En cuanto al análisis de la satisfacción de los cruceristas, en la figura 3 se puede observar que la variable mejor evaluada de muy satisfecho fue la profesionalidad de los guías con un 64,6% del total, seguido del transporte con 60,9%. Se pudo constatar que existen insatisfacciones con respecto a todos los parámetros, aunque fueron las menores.

**Figura 3.** Porcentaje de satisfacción de los cruceristas con respecto a los beneficios evaluados.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

A partir del estudio del macro y microentorno, así como el análisis de la demanda, fue posible determinar aquellos elementos que se identifican como oportunidades y amenazas para la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A. Se destaca, que las mismas se ordenaron por nivel de impacto en la gestión del servicio a cruceros de la Sucursal analizada, según consideraciones del equipo de diagnóstico.

### **Oportunidades:**

- Pronósticos y tendencias de la demanda que indican que el turismo de cruceros puede convertirse en el segundo mercado más importante a nivel mundial.
- Auge de las tecnologías y del Internet a nivel mundial, lo que trae beneficios para las agencias de viajes.
- Creciente interés de los estadounidenses por visitar Cuba en cruceros.
- Posicionamiento de La Habana como uno de los destinos de preferencia para el turismo de cruceros que arriba al país.
- Establecimiento de la cartera de oportunidades para la inversión extranjera en el sector turístico cubano.
- La agencia mantiene contrato directo con el TTOO TUI UK, el cual es actualmente el número uno (1) del Reino Unido con 5,3 millones de pasajeros en el 2018.
- Regulaciones legales que permiten a las empresas estatales operar con proveedores de servicios privados.

### **Amenazas:**

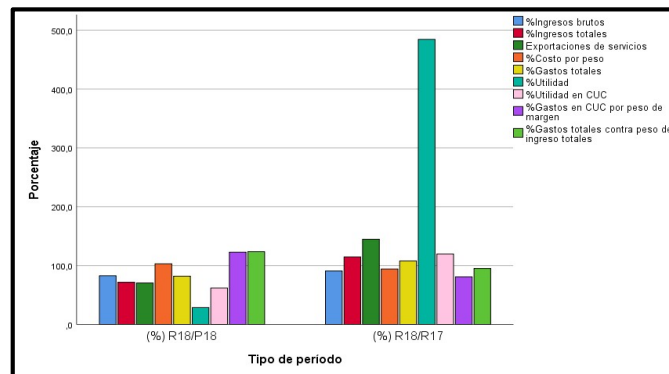
- Fuerte competencia por parte de Havanatur y Cubanacán en la actividad crucerística.
- Alto poder de negociación de los proveedores.
- Acentuada política homogeneizadora del Grupo Empresarial al que se subordina la agencia.
- Imperceptible diferenciación de las opcionales turísticas ofertadas por las agencias de viajes pertenecientes al MINTUR.
- Incremento de agencias online de administración nacional, que se amparan tras la figura de gestoras de alojamientos privados en la isla.
- Política centralizada por parte del MINTUR y de la OSDE Viajes Cuba para la contratación con las compañías de cruceros.
- Amenaza de entrada de la agencia de Viajes Gaviota Tours en la actividad de cruceros.
- Desventaja para la economía cubana que representa la estancia de cruceros con respecto a la de los aviones.
- Deterioro y restricciones de las relaciones políticas y comerciales entre Cuba y EE.UU, lo cual impacta negativamente en los arribos de viajeros norteamericanos a la Isla.
- Contaminación que los cruceros proporcionan al medio ambiente.
- Insuficiente infraestructura portuaria para atender a los cruceros.

### Análisis interno.

**Análisis económico-financiero:** Con el objetivo de llevar a cabo un análisis económico-financiero de la Agencia de Viajes Cubatur S.A que pudiera incidir en la gestión del servicio a cruceros, se procedió al estudio de algunos indicadores de la agencia Cubatur en general obtenidos a través del Balance del 2018. Asimismo, se obtuvo información sobre la gestión comercial de Cubatur Sucursal Occidente referente al mes de febrero del presente año 2019. En cuanto a la operación de cruceros en la Sucursal Occidente se pudo obtener información de los pasajeros en excursiones e ingresos del 2017, 2018 y del actual 2019.

En el caso de Cubatur S.A, con apoyo del Balance de la agencia el software SPSS versión 25.0, se realizó la figura 4, en la que se puede observar que solamente se cumplió el plan en cuanto al costo por peso, gastos en CUC por peso de margen y en gastos totales contra peso de ingresos totales. En el resto de los indicadores no se cumplieron los planes, aunque sí se superaron al real del año 2017 en cuanto a los ingresos totales, exportaciones de servicios, gastos totales, utilidad total y utilidad en CUC.

**Figura 3.** Porcentaje de cumplimiento del real de 2018 con respecto al plan y al real del 2017.



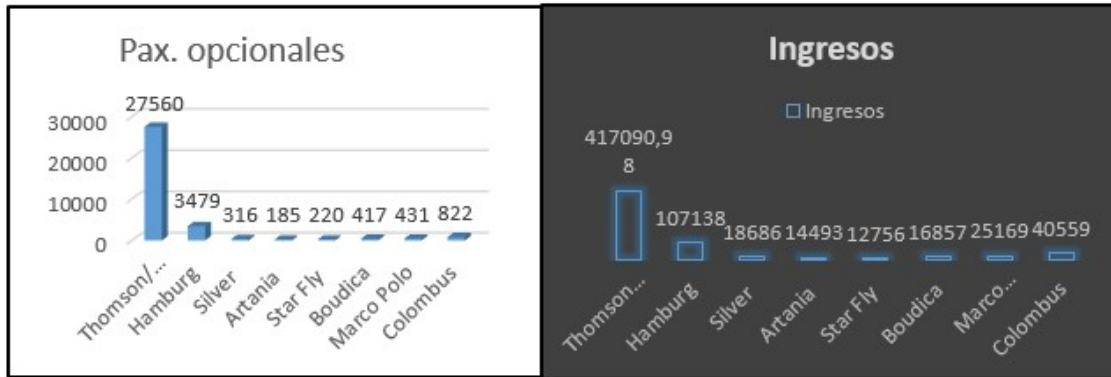
**Fuente:** Elaboración propia a partir del Balance 2018 de Cubatur S.A

En el análisis de la Sucursal se pudo constatar que los ingresos acumulados ascendieron a 2.165.2 MCUC y el movimiento de pax ascendió a 30.216. Los ingresos brutos fueron de 1.098.2 MCUC, comportándose a un 85% de cumplimiento del plan previsto para este mes y a 96% con relación a igual período del año anterior.

En cuanto a la operación de cruceros en los últimos tres años, tal como se muestra en la figura 4, se pudo constatar que en el 2017 arribaron al destino La Habana un total de 25205 cruceristas a bordo de 8 cruceros, de los mismos compraron 33430 opcionales representando un ingreso 652.748,98 CUC. De ellos, los cruceristas del Marella Discovery 2 fueron lo que compraron una mayor cantidad de excursiones (27560). Por otra parte, los que menos

excursiones adquirieron con respecto a la cantidad de cruceristas que traía a bordo fue el Marco Polo con 431 opcionales.

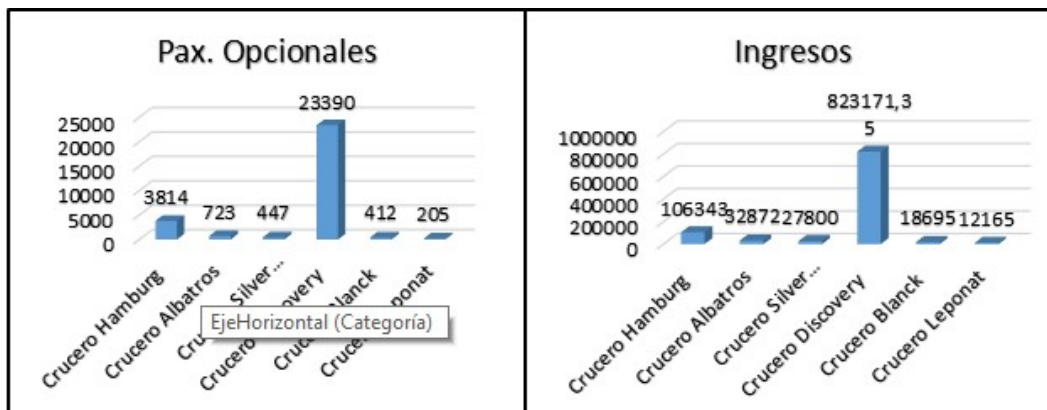
**Figura 4.** Volumen de pasajeros en excursiones e ingresos por excursiones en cruceros en el 2017.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Sucursal.

En la figura 5, se muestra que, en el año 2018, la agencia atendió a seis (6) barcos. Decreció la venta de opcionales, pues se vendieron 28991 excursiones representando el 86.72% del real del año anterior. Sin embargo, a pesar de haber vendido menor cantidad de excursiones, se tuvo un crecimiento de los ingresos de 36,07% equivalentes a 1.021.046,35 CUC con respecto al año anterior. El crucero que igualmente reportó una mayor venta de opcionales fue el Marella Discovery 2 con 23390 opcionales, representando un total de 823171,35 CUC y el que menos reportó ingresos fue el Leponat con 12.165,00 CUC.

**Figura 5.** Volumen de pasajeros en excursiones e ingresos por excursiones en cruceros en el 2018.

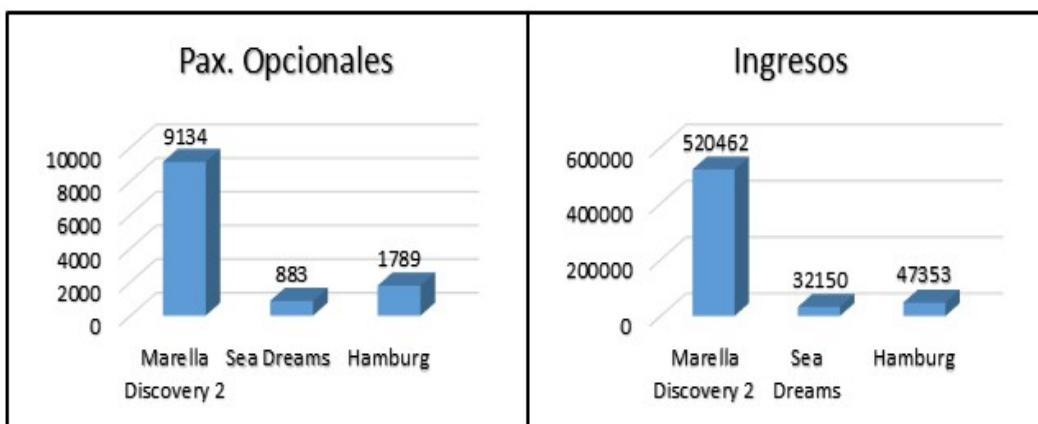


**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Sucursal.



Como se muestra en la figura 6, en cuanto al presente año 2019, se pudo constatar que arribaron tres (3) cruceros. En esta temporada se decreció en la venta de opcionales representando un 40,72% con respecto al año anterior equivalente a 11806 excursiones. Igualmente se decreció en cuanto a los ingresos, 867189,81 CUC, lo que representa un 84,9% con respecto al año anterior. El Marella Discovery 2 resultó ser el barco que reportó una mayor cantidad de ventas en excursiones, para un total de 9134 y un ingreso de 520,462 CUC. Por su parte le siguió el Hamburg con 1789 excursiones para un ingreso de 47353 CUC; y por último estuvo él Sea Dreams, con 883 opcionales y un ingreso de 32150 CUC.

**Figura 6.** Volumen de pasajeros en excursiones e ingresos por excursiones en cruceros en el 2018.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Sucursal.

### Análisis de la oferta.

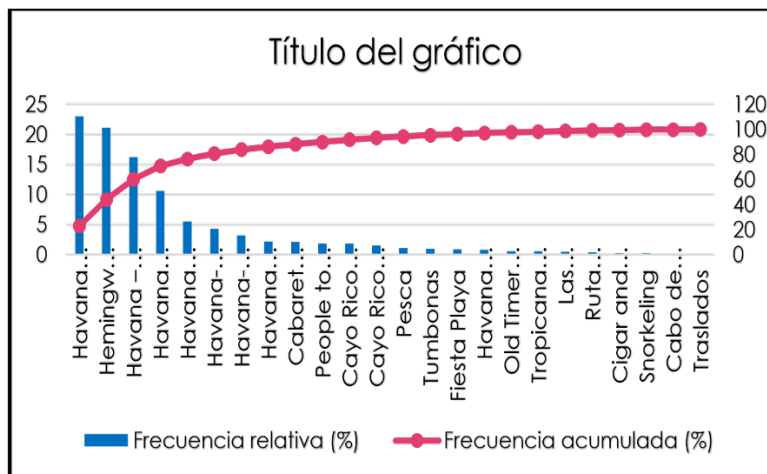
La operación de las agencias de viajes pertenecientes al MINTUR se subordina directamente al grupo empresarial Viajes Cuba, el que, como centro rector, ha orientado su política a la continua homogenización de estas receptoras, lo que se traduce en una imperceptible diferenciación de sus carteras de productos, centrándose estas en una distribución intensiva de un producto generalmente estandarizado y poco flexible.

#### a. Producto.

Es necesario señalar que existe el crucerista libre, que no compra ninguna de las ofertas que se coordinan en el barco, sino que elige, de forma libre, recorrer las partes del destino que desee. En este estudio solo se analizarán las ofertas turísticas realizadas a través de las contrataciones en el período de febrero a marzo de 2019, datos que se pudieron obtener a partir de las entrevistas en la agencia y el análisis documental. Para este análisis se aplicó el método ABC a las excursiones; donde se tomó como referencia la utilidad generada por la venta de excursiones en el período analizado.

Tal como se muestra en la figura 7, se obtuvo que del total de las opcionales ofertadas (24) a los cruceristas, cinco (5) de ellas quedaron clasificadas en el grupo A, siendo estas las que acumulan aproximadamente el 80% de las utilidades percibidas por turismo de cruceros en la agencia; ocho (8) se clasifican como B, acumulando aproximadamente un 15% de las utilidades y el resto, once (11) clasifican como C. Esta clasificación permite a la dirección de la agencia de viaje determinar cuáles son las opcionales más demandadas por el turismo de cruceros y que reportan mayores niveles de utilidad, tomar decisiones e invertir recursos en ellas con el objetivo de mantener los niveles de calidad y satisfacción del crucerista.

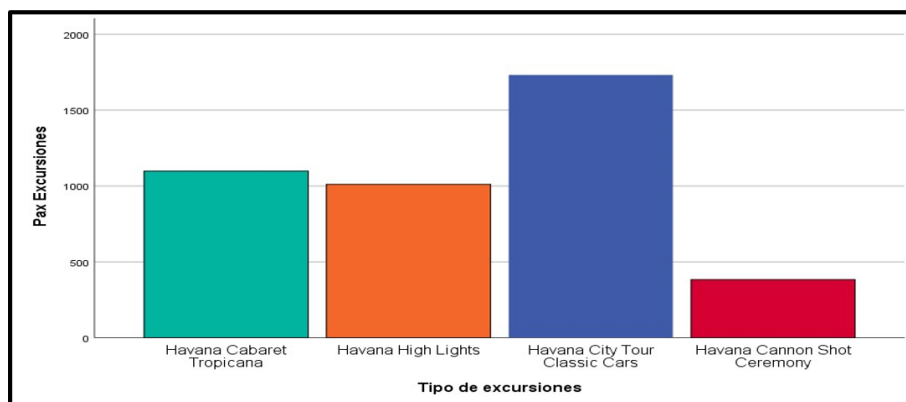
**Figura 7.** Aplicación del método ABC.



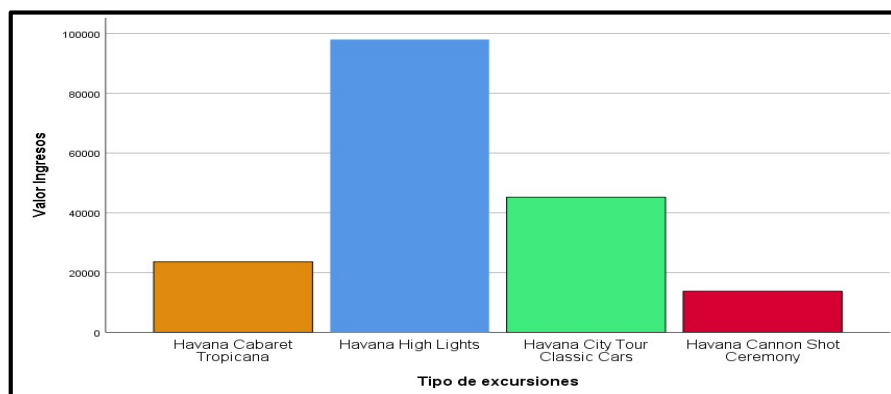
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Sucursal.

Por otro lado, en cuanto a las excursiones más vendidas por barco (anexo 18), tal como se muestra en las figuras 8 y 9, se obtuvo que en el Hamburg la más vendida fue el “Havana Cabaret Tropicana-Paradise under the stars”, con 1098 excursionistas para un 61,4% del total, igualmente esta fue la excursión que más ingresos reportó con 23598 CUC, lo cual representa un 42,5% del total de ingresos.

En el Marella Discovery 2, la excursión más vendida fue el “Havana City Tour Classic Cars” con 1732 pax en excursiones para un 29% del total, sin embargo, no fue la excursión que más ingresos reportó, siendo el “Havana High Lights” la de mayor aporte con 98008 CUC, para un 28,9% del total de ingresos. Por último, en el Sea Dreams, la más vendida fue el “Havana-Cannon Shot Ceremony” con 383 pax en excursiones para un 43,8% del total, igualmente esta fue la excursión que más ingresos reportó con 13755 CUC, lo cual representa un 42,8% del total de ingresos. De estas excursiones, todas fueron clasificadas en A según el método ABC, excepto el “Havana-Cannon Shot Ceremony” el cual fue clasificado de B.

**Figura 8.** Pax en excursiones.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Sucursal.

**Figura 9.** Ingresos por excursiones.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Sucursal.

### b. Precios.

Los cálculos correspondientes a esta etapa se muestran en el anexo 19. Los mismos evidencian 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 PMO y el PMP es de 0,98 por lo que es aceptable y se recomienda, a la agencia de viajes Cubatur Sucursal Occidente, mantener los mismos precios. Este análisis constituye un elemento esencial para el diseño de nuevas excursiones o la reingeniería de las existentes.

### c. Distribución y promoción.

Se pudo constatar a través de entrevistas realizadas a los especialistas que el proceder en 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 TT.OO vía correo, de ahí estos últimos

seleccionan cuáles desean vender a sus clientes y, en algunas ocasiones, son estos mismos los que realizan sugerencias sobre qué excursiones desean. De manera general, como ya se ha mencionado anteriormente, la OSDE Viajes Cuba es la encargada de distribuir qué cruceros opera cada agencia, lo que limita un poco la gestión de distribución de la misma en cuanto llegar a potenciales clientes. Por otro lado, se cuenta con un sitio web básicamente informativo el cual se encuentra desactualizado sobre las excursiones referentes al turismo de cruceros.

Debe aclararse que, para la gestión de sus operaciones, en la entidad se utiliza un sistema propio reconocido como Opcionales Cubatur, el que permite automatizar todas las acciones relacionadas a la venta. Este tiene varios módulos, entre los que se destacan Definiciones, Contratación, Operaciones, Contabilidad, Estadísticas, Herramientas y Liquidación, los que pueden ser utilizados por los diferentes departamentos, con niveles de acceso limitados para cada especialista, permitiendo controlar varios indicadores de interés, tanto cuantitativo como cualitativo. No obstante, este sistema presenta varias deficiencias que ralentiza la ejecución de ciertas actividades; la organización está velando por implementar el sistema E-Travel, que es más eficiente.

### **Análisis de los procesos de la agencia vinculados a la gestión de servicios a cruceros.**

Se empleó la matriz Fallas-Proceso para determinar en qué procesos incidían los problemas. Para ello se confeccionó la matriz de doble entrada mostrada en la tabla 3, atendiendo a los cinco (5) procesos operacionales identificados anteriormente y las diez (10) debilidades que incidían en los procesos identificados en las etapas anteriores, a consideración de los especialistas.

**Tabla 3.** Aplicación de la matriz Fallas-Proceso.

Fallas	Procesos				
	1	2	3	4	5
Escaso uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión comercial	X	X			X
Insuficiente calidad y variedad en la oferta turística al turismo de cruceros.	X	X			X
Insuficientes estudios relacionados con las necesidades y expectativas de los cruceristas.	X	X			X
Insuficientes acciones de promoción y publicidad para los TTOO y los cruceristas.	X	X			X
Precios de algunos proveedores que no resultan competitivos.			X		
Sitio web desactualizado y poco dinámico, al no contar con facilidades para la venta online directa.	X	X			X
Vacantes en la plantilla de cargos de la entidad los cual puede traer consecuencias negativas en la prestación del servicio.				X	X
Cartera de productos estática y poco diferenciada.	X	X			X
Deficiencias en los servicios ofrecidos por los prestatarios.			X	X	X
Escasa independencia en la toma de decisiones en la agencia.	X	X	X		X
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados arrojados por la matriz demuestran que la fase o subproceso que se ve afectado en mayor grado es el cinco (5), que corresponde al desarrollo y supervisión de la operación. En esta fase se desarrollan las opcionales y se implica un gran número de proveedores de servicios. De aquí se deduce que hay que centrar una mayor atención al proceso de opcionales turísticas para el turismo de cruceros.

Finalmente, y después de analizar los elementos del ámbito interno de la Sucursal que definen su gestión del servicio a cruceros, fue posible determinar las fortalezas y debilidades distintivas de la misma, las cuales se ordenaron por nivel de impacto en la gestión del servicio a cruceros de la agencia, tomando en consideración los criterios de los especialistas del equipo de trabajo.

#### **Fortalezas:**

- Reconocimiento de Cubatur como agencia de viajes pionera en el sector turístico cubano, lo que es sinónimo de experiencia.
- Existencia de un sistema de gestión interno que es propio de la agencia.
- La mayor evaluación de los beneficios evaluados en la encuesta fue de muy satisfecho, destacándose la profesionalidad de los guías.
- Adecuada ingeniería de precios en la entidad.
- Denotado interés de los especialistas comerciales de la agencia en implementar propuestas de perfeccionamiento para su gestión comercial.

#### **Debilidades:**

- Escaso uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión comercial y lentitud en la asimilación de las mismas.
- Insuficiente calidad y variedad en la oferta turística referente al turismo de cruceros.
- Insuficientes estudios relacionados con las necesidades y expectativas de los cruceristas.
- Insuficientes acciones de promoción y publicidad para los TTOO y los cruceristas.
- Precios de algunos proveedores que no resultan competitivos.
- Sitio web desactualizado y poco dinámico, al no contar con facilidades para la venta online directa.
- Vacantes en la plantilla de cargos de la entidad los cual puede traer consecuencias negativas en la prestación del servicio.
- Cartera de productos estática y poco diferenciada.
- Deficiencias en los servicios ofrecidos por los prestatarios.
- Escasa independencia en la toma de decisiones en la agencia.
- Diseño de productos a partir de experiencias y sin tomar en cuenta procedimientos actualizados para estos fines.
- Inexistencia de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Decrecimiento en la venta de opcionales y el volumen de ingresos.
- Inexistencia de un sistema de indicadores para analizar, de manera integrada, la situación de la modalidad de cruceros en la agencia de viajes.

- La agencia no presenta contratos con TCP para la gestión del servicio a cruceros.
- Ineficiencia del sistema informático de gestión interno.

### **Definición de acciones de mejora a partir de las problemáticas identificadas.**

#### **Propuesta de acciones.**

- Analizar, en consejo de dirección, los resultados obtenidos en el presente diagnóstico.
- Analizar la cartera de productos actual de la agencia en términos de rentabilidad y aceptación en el mercado.
- Rediseñar las excursiones que quedan ubicadas en los grupos menos demandados.
- Diseñar nuevos productos dedicados al turismo de cruceros que permitan diferenciarse de la competencia.
- Actualizar los manuales de procedimientos del área comercial, incluyendo el proceso de recepción de cruceros.
- Organizar conferencias de especialistas relacionadas con las tendencias actuales de la gestión del servicio a cruceros en el escenario internacional.
- Analizar la eficiencia de las vías utilizadas actualmente para la distribución de las ofertas a cruceros.
- Proponer el diseño de programas automatizados que permitan el acceso en tiempo real a las bases de datos de los prestatarios estatales, para facilitar la gestión de las ventas y la coordinación de los servicios.
- Rediseñar el sitio web permitiendo la retroalimentación directa con los clientes, además de garantizar su visualización desde dispositivos móviles y diversificar el idioma.
- Perfeccionar los perfiles creados en redes sociales como Facebook y Twitter, de manera que se mantenga actualizada la información e incentive a los clientes a colgar experiencias, a realizar comentarios y a compartir la página con sus amigos.
- Crear un perfil en TripAdvisor que identifique a la agencia y que promueva la publicación de comentarios, además del establecimiento de puntuaciones que tributen a su ranking de popularidad.
- Colgar videos promocionales en YouTube que informen a los clientes y los motiven a realizar la compra de los productos con la agencia.
- Capacitar a los trabajadores en el empleo de los sistemas informatizados que se inserten para la operación en la agencia.
- Contratar un especialista comercial con conocimientos informáticos para que administre las redes, actualice los contenidos del sitio web, y atienda a los clientes vía online.
- Incorporar la metodología utilizada para el presente diagnóstico como parte de las herramientas de control de la entidad, de modo que pueda ser utilizado para posteriores análisis con enfoque al seguimiento constate de su gestión comercial.
- Impartir cursos para cuadros y trabajadores implicados en la actividad sobre la gestión del servicio a cruceros.
- Capacitar a los empleados de contacto en cuanto a idioma y protocolo y etiqueta internacional.

- Elaborar procedimientos que garanticen el cumplimiento de los contratos establecidos con los proveedores.
- Evaluar sistemáticamente los resultados de las listas de chequeo y encuestas para dar solución a las insatisfacciones e insuficiencias detectadas en cada proveedor.
- Incluir instalaciones del sector no estatal en algunas de las excursiones que se les oferten al turismo de cruceros.
- Realizar reuniones sistemáticas de preparación con la participación de los proveedores implicados en la operación.
- Realizar estudios de mercado para adecuar la oferta a las necesidades de los clientes.
- Realizar encuestas a cruceristas todos los años en la temporada crucerística con el fin de conocer las necesidades de los clientes.
- Velar porque en la en la Casa Matriz se tengan en cuenta los criterios y las recomendaciones de los especialistas de la Sucursal relacionados con la promoción de las excursiones.
- Realizar acciones de promoción y publicidad para potenciar la posición competitiva en Cuba y el Caribe de la agencia en cuanto al turismo de cruceros.
- Implementar en la entidad un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Elaborar un programa de fidelización para los TT.OO que eligen a la agencia Cubatur.
- Incluir dentro del sistema informático de gestión interno, indicadores que permitan analizar de manera integrada la actividad de cruceros en la agencia.

### **Conclusiones.**

- El turismo de cruceros es uno de los segmentos del mercado turístico que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, especialmente en la región del Caribe, donde Cuba como destino tiene posibilidades de convertirse en uno de los principales destinos de la región.
- Se realizó un análisis de las diferentes herramientas existentes para diagnosticar la gestión del servicio a cruceros, seleccionándose la de Ruiz (2014), a la cual se le hicieron algunas adaptaciones a partir de las particularidades del objetivo y objeto de estudio de la presente investigación.
- Las acciones propuestas responden a las problemáticas detectadas, de modo que se orientan al aprovechamiento de las fortalezas de la agencia y las oportunidades del entorno, para minimizar el efecto de las debilidades y las amenazas identificadas, todo lo cual contribuye al cumplimiento del objetivo de la investigación.

### **Referencias bibliográficas.**

Acosta, L. (2009). Contribución al estudio de la modalidad turismo de cruceros para Cuba y el Caribe, en un escenario restricciones. Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de la Habana. Ciudad Habana, Cuba.90p.

Ayala, H. (2001). Medio siglo de transformaciones del turismo en cuba.



- CLIA. (2019). Cruise Trends and Industry Outlook. Disponible en: <https://www.cruising.org>. Consultado: 4.02.2019
- Cruz, E. & Ruiz, E. (2015). El mercado de los cruceros en cifras en el siglo XXI. Málaga.
- Feinberg, R. E., & Newfarmer, R. S. (2016). Turismo en Cuba. En la ola hacia la prosperidad sostenible.
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). Módulo 3: Recolección de la información. En Aprender a investigar. Santa Fé de Bogotá.
- Hernández, R., & Coello, S. (2008). El paradigma cuantitativo de la investigación científica. Ciudad de La Habana: Editorial Universitaria.
- Mesa, C. (2018). Informe: “La economía cubana: situación en 2017-2018 y perspectivas para 2019”. La Habana.
- Miranda, D. & Perelló, J. (2010). Turismo de cruceros. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Morales, C. (2007). Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara. Tesis de Maestría en Administración de Negocio. Santa Clara.
- Perelló, J. (2005). Introducción a la investigación de mercados turísticos. La Habana.
- Perelló, J. L. (2018). El turismo de cruceros en Cuba y La Habana. Obtenido de Excelencias News Cuba: <https://www.excelenciascuba.com>
- Pérez, O. (2019). La economía cubana en 2019: Otro ajuste más. Obtenido de IPS Inter Press Service en Cuba: <https://ipscuba.net>
- Rodríguez, M. (2014). Resultados de la aplicación del procedimiento para localizar puntos de ventas del mercado interno en la agencia viajes cubanacán Villa Clara. Valdivia.
- Ruiz, S. (2014). Metodología para la gestión de la calidad del servicio de recepción de cruceros en el destino Santiago de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas. Santiago de Cuba.
- Sancho, A; Cabrer, B; García, G y Pérez, J.M (2001). Apuntes de metodología de la investigación en turismo. Editorial OMT. Madrid. España.

### Para citar el artículo indexado

Morgado Díaz, A. (2020). Propuesta de acciones de mejora para la gestión del servicio a cruceros en la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A. *AlfaPublicaciones*, 2(1), 20–43. <https://doi.org/10.33262/ap.v2i1.24>



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

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

