



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

---

Facultad de Ingeniería Industrial

# *TRABAJO DE DIPLOMA*

**Titulo: Análisis de la cartera de productos de la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte.**

**Autora: María Carmen Sulema Mituy Alene**

**Tutora: Ms.C. Ania Rosales López**

**Holguín, 2011**

***No se venden productos o servicios, sino que se compra lealtad.***

**A. Levy.**

## **DEDICATORIA**

A mi papi y a mi mami, que ven su sueño hecho realidad.

A mi hermana y a mis hermanitos, que siempre han estado pendientes de mi y de mi tesis cada día durante mi estancia en Cuba.

---

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres Domingo Mituy Y Juliana Alene por hacerme llegar hasta aquí, por empujarme a terminar la carrera, por estar siempre conmigo, siempre que les necesitaba, por darme fuerzas para seguir adelante, para ser quien soy hoy en día, todo eso se los debo a ellos, gracias.

A mi hermana Marcela que durante mi estancia en Cuba compartido conmigo, por estar siempre para apoyarme en todo, sobre todo en mis estudios, por hacerme compañía, por ayudarme y por aguantarme en los momentos malos.

A mis tres hermanitos Domingo, Feliciano y Guillermo, por estar cada uno pendiente a lo que pasa conmigo, por aconsejarme y sobre todo por comprenderme.

A mis abuelas Martina y Lucia por estar siempre pendientes, por darme la bendición de el señor.

A mi tutora Ania Rosales, por su apoyo constante e incondicional, y por ayudarme durante mi investigación.

A mi novio Dwayne Wilson

A mi querido amigo Agustín Salvador.

A mis amigas Nilsa Vanesa, Denis Manuela, Anabel Martín y Evangelina.

## **RESUMEN**

Optimizar las potencialidades para la comercialización de los productos es un objetivo permanente para cualquier entidad turística; transformándose en acciones que conducen a lograr el incremento de los ingresos y a una gestión rentable y eficiente de los recursos.

Las Agencias de Viajes son empresas mercantiles que se especializan en diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, o sea, actúan como intermediarios entre turistas y prestatarios de servicios y productos, proporcionando orientación y asesoría. Estas empresas han marcado un hito en la Historia del Turismo Moderno a nivel mundial.

La presente investigación tiene como objetivo analizar a través de un diagnóstico, la cartera de productos de la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte, de forma que los resultados sirvan de base para proponer acciones que contribuyan a mejorar su actividad comercial.

A partir de la caracterización de la entidad se realizó un análisis de la cartera de productos a través del Cálculo del Margen de Contribución que establece la Matriz del Boston Consulting Group o Cartera Portafolio. A Partir de los resultados obtenidos, cada Unidad Estratégica de Negocios se clasificó en Estrella, Vaca Lechera o Perro.

En la investigación se emplearon métodos teóricos, como el lógico-histórico y análisis-síntesis y dentro de los métodos empíricos, el estudio de la documentación y en la recopilación de la información para elaborar el marco teórico.

---

## **SUMMARY**

To optimize the potentialities for the commercialization of the products is a permanent objective for any tourist entity, transforming into actions that lead to increase the incomes and to a rentable and efficient management of the human resources.

The travel agencies are mercantile enterprises specialized in different kinds of services to benefit the traveler, that is, they work as intermediates between the tourists and the service givers and products providing orientation and counseling. These enterprises have marked a turning point in the history of tourism all over the world.

The main goal of this research is to analyze through a diagnose the products offered by the travel agency HAVANATUR Oriente Norte, so as to use the results obtained to propose actions that contribute to improve its commercial activity.

Taking into account the characterization on the entity, we carried out an analysis of the products offered through the calculation of the rate of contribution that establishes the matrix of the Boston Consulting Group, or portfolio. According to the results obtained, each business strategic unit was classified into STAR, MILKY COW OR DOG .

In the research several theoretical methods were used, such as historic-logical, and analysis – synthesis and among the empirical methods the study of documentation and the gathering of information to elaborate the theoretical frame.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	8
<b>Capítulo I. Fundamentos teórico-metodológicos del análisis de la Cartera de Productos como elementos del Diagnóstico Estratégico de una Empresa de servicio</b> .....	11
1.1 Turismo. Generalidades.....	11
1.2 Marketing Turístico.....	13
1.3 Gestión Comercial.....	21
1.4 Evolución de la Gestión Comercial. Enfoque histórico.....	21
1.5 Agencia de Viajes Evolución Histórico.....	24
1.6 Característica de la Agencia de Viajes Havanatur.....	28
1.6 Característica de la Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte.....	30
1.6.2 Enfoque del Boston Consulting Group.....	34
<b>CAPÍTULO II. Análisis de la Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte</b> .....	44
2.1 Identificación de las UEN de la Agencia de Viajes Oriente Norte.....	46
2.2 Análisis del Margen de Contribución de las UEN.....	52
2.3 Clasificación de las UEN según su Margen de Contribución.....	61
2.4 Acciones recomendadas.....	63
<b>Conclusiones</b> .....	67
<b>Recomendaciones</b> .....	68
<b>Bibliografía</b> .....	69
<b>Anexos</b> .....	72

## INTRODUCCIÓN

Antes de la Revolución Industrial, el movimiento de personas se hacía por motivos muy concretos, ya fuera por cuestiones de estado, religión o comercio; pero a partir de ese momento con la aparición del ferrocarril y del barco a vapor, cambió el concepto de viaje y se comienza a hablar de viaje turístico. En las primeras décadas del siglo XX, los viajes turísticos solo eran realizados por un sector con solvencia económica, mientras al sector de los trabajadores le era muy difícil acceder a un viaje turístico.

Después de la revolución industrial el sector obrero alcanza logros como la reducción de la jornada laboral, vacaciones anuales retribuidas, sanidad y educación gratuita; lo que le permite un mayor nivel cultural y más tiempo libre; esto unido al desarrollo de los medios de comunicación y de la navegación aérea, genera el turismo de masas y con ello el surgimiento y desarrollo de las AAVV.

A partir de este momento el desarrollo del Turismo ha ido creciendo, incluso, con la actual crisis económica mundial, aunque hay que señalar que en la actualidad cada turista gasta menos, a pesar de que se ha incrementado el número de arribos a los diferentes países receptores.

Cuba como destino turístico en el Caribe, tiene el objetivo permanente de consolidarse en este sentido, a partir de un crecimiento acelerado del número de visitantes y de ingresos; objetivo que lleva consigo un crecimiento de infraestructuras hoteleras y el perfeccionamiento de entidades que contribuyen a la promoción, venta y atención de los clientes, como es el caso de las Agencias de Viajes.

En la provincia de Holguín, destino turístico conocido mundialmente por los atractivos naturales de la región, funcionan tres Agencias de Viajes (AAVV):



---

CUBATUR, CUBANACAN y HAVANATUR; esta última, es el objeto de la presente investigación.

Cuando se hace un análisis de los ingresos y el cumplimiento de las estrategias de desarrollo de la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte, se puede constatar que, aunque los ingresos y la cantidad de viajes han aumentado, los gastos por clientes han disminuido, por lo que en la AAVV existe la necesidad de determinar qué productos son los más demandados y cuales son los que aportan mayores ingresos, para trazar acciones que conduzcan a optimizar sus potencialidades.

Por lo anteriormente expuesto se plantea que el **problema científico** de la presente investigación es, ¿Cómo contribuir a mejorar la actividad comercial en la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte?

El **objeto de estudio** es la gestión de la comercialización y como **campo de acción** el diagnóstico de la cartera de productos de la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte.

El **objetivo general** a alcanzar es, analizar a través de un diagnóstico, la cartera de productos de la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte, de forma que los resultados sirvan de base para proponer acciones que contribuyan a mejorar su actividad comercial.

La **idea a defender** es que si se proponen acciones a partir de los resultados del diagnóstico de la cartera de productos de la AAVV Havanatur Oriente Norte, se contribuirá a mejorar la actividad comercial de la misma.

Para lograr el objetivo de la investigación se trazan las siguientes **tareas científicas**:

1- Caracterizar la evolución de la gestión comercial, las agencias de viajes y la

---

Matriz del Boston Consulting Group que será la utilizada para el análisis de cartera de producto de la entidad.

- 2- Caracterizar la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte e identificar las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la misma.
- 3- Clasificar las Unidades Estratégicas de Negocios según su margen de Contribución a la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte.
- 4- Proponer acciones que faciliten un manejo adecuado de la cartera de productos de la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte

En el desarrollo de la investigación se usaron:

#### **Métodos Teóricos**

- Método Histórico Lógico: en el análisis de los diferentes documentos y datos relacionados con el objeto de la investigación.
- Método de Análisis Síntesis: En el procesamiento de la información obtenida en la consulta de la bibliografía y en la caracterización del objeto de la investigación.

#### **Métodos Empírico**

- En el estudio de la documentación y en la recopilación de la información para elaborar el marco teórico.

## **CAPÍTULO I**

### **EL ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS COMO ELEMENTO DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

En el presente capítulo se plasman los fundamentos teóricos relacionados con el Turismo y el Marketing Turístico; así como la caracterización de las Agencias de Viajes (AAVV) y la gestión de comercialización. Se hace referencia a la Matriz Boston Consulting Group, que será la utilizada para el análisis de la cartera de Productos de la AAVV Havanatur.

#### **1.1 Turismo. Generalidades.**

El Turismo tiene sus orígenes desde épocas remotas cuando en las grandes civilizaciones de la humanidad, determinadas personas se trasladaban de un lugar a otro, sin que ello estuviera motivado por tener que satisfacer necesidades básicas de sustento o seguridad.

Sin embargo, no es hasta la segunda mitad del siglo XX que se popularizaron los viajes turísticos, provocados por los avances económicos y el desarrollo de los medios de transporte; por lo que se puede afirmar que pocas industrias se han desarrollado tan rápidamente. Ejemplo de ello, es que según la Organización Mundial de Turismo, en el año 1950 se produjeron 25 millones de viajes, con un ingreso de 2 100 millones de dólares y en año 2000 aumentaron a 698 millones de viajes con ingresos superiores a los 476 mil millones de dólares. (Serra, 2003)

Otro dato interesante, es que la industria turística le da empleo aproximadamente a 112 millones de personas en el mundo, quiere decir que 1 de cada 15 personas activas, trabajan en el sector, por lo que se puede afirmar que el Turismo constituye una de las fuentes de empleo y de estabilidad económica de muchos

---

países, convirtiéndose la satisfacción de las necesidades del turista en su principal objetivo, como forma de intercambio voluntario de productos y servicios.

La oferta de productos – servicios constantemente está siendo valorada por los clientes y por la competencia, por lo que hay que mantener la calidad y variedad de los mismos para conseguir una demanda sólida.

En Cuba se inicia el Turismo a raíz de la ocupación norteamericana alrededor del año 1900 cuando comienza la afluencia de comerciantes, empresarios y otras personas interesadas en visitar el país, y aunque esas visitas no tenían un carácter marcadamente turístico, se empiezan a crear en la capital del país algunas condiciones relacionadas con el alojamiento y la alimentación, entre la que se destaca el Hotel Nacional, que puede considerarse la primera instalación creada para prestar servicios al turismo internacional.

Después del año 1959 se comenzó a fomentar el turismo nacional con la creación de varias instalaciones, logrando una variedad considerable de ofertas hoteleras; aunque no es hasta 1987- 1988, con el surgimiento de la corporación Cubanacán S.A y Gaviota respectivamente, que se empezó a diversificar la oferta internacional, la búsqueda de nuevos mercados y la consolidación de los ya existentes.

En 1994 con la creación del MINTUR se empieza a consolidar el turismo como un proceso dinamizador de la economía del país, evidenciándose un crecimiento sostenido del número de turistas internacionales que nos visitan por motivos de negocios, ocio, convenciones, ciencia, naturaleza y salud, entre otros.

En Cuba la actividad turística aporta ingresos superiores a los dos mil millones de dólares al año y emplea, directa o indirectamente, a unas 300 000 personas, (Mastrapa, 2008). Cuba se ha propuesto consolidarse como destino mundial y del Caribe a partir de un crecimiento acelerado del número de arribos e ingresos al

---

país, lo que evidencia su liderazgo indiscutible como locomotora de la economía y la importancia de mejorar cada vez más la calidad de los servicios que con este fin se brindan.

En el año 1996 se define la política de desarrollo de las regiones turísticas priorizadas, entre las que se encuentra la provincia de Holguín que como destino turístico cuenta con un conjunto de atributos heredados que sin lugar a dudas constituyen importantes ventajas competitivas, entre los que se destacan la cultura, la hospitalidad popular y calidad de su pueblo y excepcionales atractivos naturales.

La provincia Holguín cuenta con un patrimonio histórico autóctono, así como vida artística y cultural; lo que ha repercutido favorablemente en la cantidad de visitantes anuales, alcanzando en el último año la cifra record de 278 000 turistas extranjeros; por lo que constituye un objetivo el máximo aprovechamiento de la red extrahotelera y los servicios que se prestan.

## **1.2 Marketing Turístico**

El diseño de un producto o servicio está relacionado directamente con el Marketing o Mercadotecnia. Cuando se hace un análisis de los diferentes conceptos de Marketing que aparecen en la bibliografía consultada, se llega a la conclusión de que existen elementos comunes en los análisis realizados por diferentes autores, como son el reconocimiento de la necesidad del cliente, el diseño de un producto o servicio que satisfaga las mismas, con su respectivo proceso de planificación, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, todo ello para crear intercambios que generen ganancias para la entidad.

Uno de los conceptos que mejor refleja el criterio que se adopta en el presente trabajo es el dado por Kotler, que plantea que “Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual, individuos y grupos obtienen lo que necesitan y

---

desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. (Kotler, 1988)

Otra definición de Marketing que se considera precisa, es la que hace Santesmases, (1999), que plantea que “es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas, que la otra necesita”.

Se debe precisar que el Marketing nada tiene que ver con la improvisación, sino que es fruto de la lógica, el método y el esfuerzo; el Marketing no pretende determinar el futuro, sino proporcionar herramientas de trabajo para gestionarlo; no elimina las incertidumbres, pero ayuda a reducirlas y convivir con ellas, posicionando a la empresa en una situación altamente competitiva. Se puede afirmar en este sentido, que la creación de valor y la satisfacción de los clientes son el corazón del Marketing aplicado al sector turístico.

En la bibliografía consultada aparecen algunos términos que están estrechamente relacionados con el concepto de Marketing, ya que constituyen los instrumentos del mismo; y que se encuentran presentes en toda economía de mercado. A continuación se conceptualizarán los que reconsideran de mayor relevancia.

- **Producto.** Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora, sea la tangibilidad del bien en cuestión.

Una de las formas de hacer menos intangibles los servicios turísticos, es a través de la promoción de los atributos que le sirven de soporte.

- **Necesidad.** Se puede definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado. La actividad desarrollada por el departamento de marketing de cualquier entidad que preste servicios, deberá ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado, en relación con los recursos limitados que dispone el consumidor.
  
- **Demanda.** Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca.
  
- **Oferta.** Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.

Los especialistas en comercialización utilizan una serie de herramientas para alcanzar las metas u objetivos trazados por la entidad. Esto se logra a través de la combinación o mezcla (mix), de los llamados instrumentos del Marketing, los que fueron definidos por McCarthy a mediados del siglo XX, y los denominó como la teoría de las “cuatro pes”, ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

1. Producto
2. Precio
3. Promoción
4. Distribución - Venta (*Place*)

Sobre la combinación y clasificación de estas cuatro variables en la decisión comercial gira toda estrategia del marketing dentro de una empresa. Si se tienen en consideración los estudios y análisis de la competencia, el tipo de mercado existente e incluso el mismo entorno socioeconómico; podemos afirmar que el éxito de una empresa u organización, vendrá dado por el conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que a

---

través de la puesta en marcha del plan de marketing alcanzarán los objetivos marcados.

Los productos y servicios se fabrican o crean para obtener beneficios, satisfacer las necesidades de los consumidores y dar respuestas válidas al mercado; por tanto, podemos decir que constituyen la base de cualquier concepción de marketing. (Escalante, 2006)

El producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad o a un deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.

La evaluación de una serie de factores del producto/servicio permite realizar un análisis detallado del mismo para poder elaborar una estrategia de marketing que nos permita posicionarlo en el mercado de la forma más favorable. (Escalante, 2006)

Entre los principales factores del producto/servicio turístico están:

- **Núcleo:** comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- **Calidad:** es la valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparados con la competencia.
- **Precio:** valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.



- **Diseño:** forma y tamaño que permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configura la personalidad del mismo.
  
- **Marca:** nombres y expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.
  
- **Servicio:** conjunto de valores añadidos a un producto, que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
  
- **Imagen del producto:** opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto «en sí mismo».
  
- **Imagen de la empresa:** opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

Otro de los instrumentos del Marketing es la **Promoción**, que es una de las grandes áreas de actividad de comercialización, ya que tiene como propósito condicionar una actitud favorable de los diferentes públicos objetivos hacia el producto/servicio que oferta la empresa.

---

La comunicación se puede orientar hacia la información cuando sus objetivos están entre los siguientes:

- Dar a conocer la existencia del producto o servicio;
- Contrarrestar las actividades de comunicación de competidores;
- Difundir datos, ideas para que lleguen a ser del conocimiento de los compradores actuales y potenciales;
- Facilitar el ingreso de la empresa a nuevos segmentos de mercado o incrementarlos ya existentes.
- Crear una imagen de marca o nombre comercial; crear una actitud positiva de los compradores hacia la empresa.

La comunicación además puede generar inducción de compra cuando:

- Se dan a conocer las características, funciones y potencialidades que pueden los productos o servicios que se ofertan.
- Realización de actividades en el punto de venta.
- Ofrece incentivos para provocar una decisión más rápida de la compra.
- Convencer a los clientes de la superioridad del servicio.

La promoción cuenta con diversos instrumentos para lograr su finalidad: la Publicidad, las Relaciones Públicas, las Ventas Personales y las Promociones de Ventas; los mismos se caracterizarán muy brevemente a continuación.

Las acciones promocionales de forma general se caracterizan por:

- Aportar un beneficio extra al consumidor.
- Es mejor cuanto menos tiempo se necesite hacer la promoción.
- Ser inmediata y fácilmente medibles (en término de ventas conseguidas)
- Ser esporádica.(anual, trimestral)

El **Precio**, dentro de los instrumentos del Marketing, ejerce gran influencia sobre la demanda turística, ya que el mismo está estrechamente unido a la percepción de la calidad que realiza el turista sobre el producto; y en ocasiones se configura como el único indicador acerca de la calidad del producto; por tanto, la percepción que se tenga del precio frente el valor, representa una condicionante en el momento de la toma de decisión acerca de qué servicio o producto será seleccionado.

A continuación se explican brevemente los factores que inciden sobre el Precio en el sector del turismo y de ocio:

- El mercado - meta valora en forma distinta las experiencias, así como quien se la provee. Por tanto, el consumidor - objetivo tendrá en consideración el valor del producto dejando a un lado el precio del mismo, siempre y cuando ese valor sea superior al precio.
- La estacionalidad condiciona la fijación de precios, los cuales suelen incrementarse más en temporada alta y disminuyendo en temporada baja, para hacer más atractivo el desplazamiento del turista y abatir las bajas tasas de ocupación.
- Los productos que se ofrecen al visitante son perecederos, por lo tanto, los precios deben fijarse con antelación, con tal que puedan aplicarse a toda la cadena de comercialización, lo que puede provocar modificaciones importantes del entorno, entre la fijación, la venta y el consumo.

Según Kotler y otros (2008), existen diferentes estrategias para la fijación de precios, que pueden ser:

- Fijación de precios de prestigio.
- Fijación de precios para la penetración en el mercado.
- Fijación de precios por paquetes.

- Descuentos por volumen.
- Descuentos basados en el momento de la compra.
- Discriminación de precios.
- Ofertas de última hora.
- Fijación de precios basada en aspectos psicológicos.
- Precios promocionales.

En el marco conceptual, definido por la Organización Mundial de Turismo (1993), en cuanto a categorías y tipos de turismo se definen 3 categorías y 3 tipos de turismo, las que se exponen a continuación:

Categorías de Turismo:

- **Turismo internacional:** tanto el turismo que realizan los residentes en un país hacia el exterior como los residentes en el extranjero hacia ese país.
- **Turismo nacional:** el que realizan los residentes en un país, ya sea en el propio país o fuera de éste.
- **Turismo interior:** el que realizan en un país los residentes en el propio país o los residentes en otros países

Tipos de Turismo:

- **Turismo internacional emisor:** viajes de los residentes en un país hacia otros países.
- **Turismo internacional receptivo:** turismo que realizan en un país los residentes en otros países.
- **Turismo interno:** al turismo que realizan los residentes de un país en su propio país.

---

### **1.3 La Gestión Comercial**

Desde la era de la Revolución Industrial se fue modificando y diversificando la forma de negociar, creándose nuevas formas de organización de las empresas. Esto ha permitido una mejor adaptación y el funcionamiento más eficiente de los procesos encaminados a proyectar, organizar y controlar las diversas actividades organizacionales.

En una entidad, la definición de Gestión Comercial se aplica tanto a la política, como a los niveles de negociación. Las políticas comerciales se refieren a las reglas o prácticas que definen cómo en las empresas se llevará a cabo las mismas, y las condiciones generales bajo las cuales, se realizaran las relaciones externas, que pueden ser con otras entidades o con los clientes.

En la diversidad de bibliografía consultada al respecto, se describe la gestión comercial dentro de las disciplinas que se relacionan con los negocios no técnicos de una empresa u organización, que tiene que ver directamente con la administración de los ingresos y gastos para generar un retorno financiero o ganancia. Por lo que podemos plantear que la gestión comercial es un proceso a través del cual se influye en los clientes (reales o potenciales), para que estos demanden los productos o servicios que se ofertan por la entidad, para dar cumplimiento a los propósitos organizacionales.

La gestión comercial, según criterio de la autora, se puede conceptualizar como la identificación y desarrollo de oportunidades de negocio y la rentabilidad de la empresa, que llegarán a buen término a través de la supervisión de las relaciones comerciales, que garanticen el cumplimiento de los objetivos empresariales y el trazado de acciones para la corrección de cualquier variación.

#### **1.3.1 Evolución de la Gestión Comercial. Enfoque Histórico**

En el transcurso de los años la gestión empresarial ha tenido diferentes características que se pueden enmarcar en cuatro etapas principales:

1. Orientada a la producción o marketing pasivo, llevado a cabo aproximadamente en la década del 30 del pasado siglo, muy relacionado con la era de la Revolución Industrial, ya que comienza la producción masiva, y la demanda era mayor que la oferta existente de productos y servicios.
2. Orientada a las ventas o marketing de organización, la misma se enmarca a finales de la década del 30, donde el problema fundamental de la economía era vender, la oferta se hace mayor que la demanda, esta época se conoce como “Venta a toda costa”. La calidad de los productos o servicios no era un elemento muy tenido en cuenta.
3. Orientada a la mercadotecnia o marketing activo: esta etapa se enmarca aproximadamente de 1950 a 1970 y se caracteriza por el incremento en la producción, una fuerte competencia y se tienen en cuenta las necesidades y opiniones del cliente, ya que la premisa fundamental era satisfacer dichas necesidades a través de la creación de un producto o servicio a la medida. En esta época surge la necesidad de la investigación de mercado.
4. Orientación de marketing social. (1970 – a la actualidad): Esta etapa se caracteriza por un actuar socialmente responsable, relacionado con la oferta de productos y servicios que tengan en cuenta los problemas ambientales, las fuerzas políticas legales y los objetivos a largo plazo de la sociedad.

Según Alonso, M. (2010), en los últimos años, con el desarrollo del Marketing, se puede hablar de tres grandes áreas del marketing social:

1. Marketing Social Interno: es el que se refiere al desarrollo y al fomento del cambio cultural en los propios miembros de la entidad, los cuales son los

---

responsables directos del proceso de gestión comercial. A criterio de la autora, también se pueden incluir a todos los trabajadores de la entidad, que de una forma u otra tienen relación con los clientes.

Dado el carácter poco tangible y la naturaleza del mensaje que se quiere fomentar, es imprescindible que todos los implicados en la entidad, interioricen los valores y comportamientos que se pretenden transmitir.

2. Marketing Social Externo: está relacionado con la publicidad social, las acciones propagandísticas o campañas, que son algunas de las técnicas de comunicación social, utilizadas para fomentar un cambio de actitud en los clientes. Tiene como objeto la estrategia idónea para dar a conocer actitudes que deben de primar en la sociedad, creando flujos de opinión en torno a esta forma de pensar, sentir y actuar.
3. Marketing Social Interactivo, está relacionado con el proceso de intervención social, ya que el receptor se concibe como un agente con capacidad crítica y analítica para poder establecer relaciones de causa-efecto, a través de un proceso lógico-racional, entre la presencia de determinados valores, creencias y actitudes, y una serie de consecuencias positivas para el desarrollo social.

La responsabilidad social entendida como un elemento de marketing no choca con la obtención de resultados económicos y con el logro de beneficios para la propia sociedad. La buena imagen que redunda en sus productos y en la propia empresa no alimenta a nadie más que al consumidor, que es quien verdaderamente elige. (Alonso, 2010)

#### **1.4 Agencias de Viajes. Evolución histórica**

El surgimiento de las AAVV está muy relacionado con las compañías de transportes nacidas después de la Revolución Industrial; ya que antes de esta época los viajes estaban relacionados con motivos religiosos o de negocios, pero no por placer.

La industrialización trajo aparejado el desarrollo del movimiento obrero, que obtuvo logros relacionados con la reducción de la jornada laboral, vacaciones anuales retribuidas y educación gratuita, elementos que se tradujeron en más riquezas, inquietudes, nivel cultural, tiempo libre, unido al desarrollo de los medios de comunicación y la navegación aérea, que generó el turismo de masas.

Con el desarrollo e incremento de las líneas aéreas regulares, las agencias de viajes empezaron a cambiar, además de que al finalizar la Segunda Guerra Mundial se empezó a incrementar el deseo de viajar y mucha gente se inició en el negocio de las AAVV, ya que el mismo posee un atractivo natural.

Un ejemplo de lo expuesto anteriormente, es que en Estados Unidos y Canadá, hoy en día, funcionan aproximadamente 37 mil agencias de viaje minoristas y cada año abren un número considerable de ellas y otras cierran. Sin embargo hay AAVV posicionadas como la American Express, la Carlson Travel Network y la Thomas Cook Travel US.

En el transcurso de los años, las AAVV se han ido especializando y en la actualidad se pueden diferenciar por las funciones que desempeñan. A continuación se explica las mismas:

- **Función Asesora:** brinda información al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes, y le ayuda a la selección de los mismos.



Para desarrollar esta función la AAVV debe tener amplias fuentes de información a partir de la creación de base de datos propias, lo que le permite facilitar información exclusiva y personalizada. También puede permitirle guardar información sobre los clientes para poder llevar a cabo determinadas campañas de marketing; y disponer de conexiones con sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas; conexiones a Internet, tanto para estar en contacto con sus clientes, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.

La función asesora también se pone de manifiesto al tener una adecuada comunicación con los clientes para identificar las necesidades y expectativas que los mismos han puesto en el viaje; para ello la Agencia de Viajes debe contar con profesionales expertos en destinos y viajes, con la adecuada preparación cultural y técnica.

Es importante que la AAVV tenga una ubicación adecuada y el equipamiento apropiado para establecer contacto personalizado con el mercado.

- Función mediadora: se desarrolla al gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos. Generalmente esta función mediadora es ejercida por las agencias minoristas y la importancia que se le concede es que acerca el producto al cliente y multiplica los puntos de venta donde se ofrece el servicio de sueltos ofertados de forma aislada como puedan ser: billetes de un determinado medio de transporte, alojamientos en establecimientos hoteleros y extrahoteleros, entradas para espectáculos culturales o deportivos, alquiler de vehículos, alquiler de salones para banquetes o congresos, pólizas de seguro de viajes y venta de guías turísticas, entre otros.

---

También dentro de esta función se venden viajes combinados, ofertados generalmente por mayoristas o touroperadores; en este caso la función mediadora se puede resumir en una mera función distribuidora; servicios subsidiarios como el cambio de divisas, el cambio y venta de cheques de viajes, la modificación o cancelación de reservas y la tramitación de la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o el visado.

Otro grupo de servicios corresponde a la representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes, en este caso, la empresa no actúa como un mero distribuidor, sino que adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto está asumiendo el riesgo de la operación.

La función mediadora es, en principio, la más vulnerable desde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, que permiten la venta directa al cliente por parte de los proveedores y los productos turísticos.

- **Función productora:** Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un precio global establecido, que es lo que se suele conocer por viajes combinados o viajes programados a la demanda y que están adaptados a las necesidades de cada cliente. Esta función está gestionada por tour operadores y agencias mayoristas.

Para llevar a cabo la función productora, se debe realizar la investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como las ofertas de la competencia; la creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia y la calidad del servicio, que en este caso se suele basar en la adecuada elección de los proveedores y en el trato dado a los clientes.

---

Además, para llevar a cabo esta función, la agencia no puede limitarse a organizar viajes, debe ampliar constantemente sus actividades, para ello puede pasar a organizar congresos, ferias, cruceros, etc.

La función productora culmina con la comercialización y venta del producto turístico, para ello habrá que realizar las acciones oportunas para dar a conocer los productos al consumidor final; lo que podríamos denominar función comercializadora, que consiste en las labores de marketing necesarias, las cuales requerirán elevados costes.

- **Función técnica:** A través de esta función las AAVV proyectan, confeccionan y ponen en marcha los productos turísticos. De esta función se derivan cuatro actividades: la planificación del programa que se pretende poner en marcha (si hay interés en visitar un sitio, hay que investigar si existen recursos, transportes, etc.); el diseño del viaje ( donde se realizaran las contrataciones); la distribución ( la organización de las plazas,) el control de las operaciones,
- **Función Financiera:** tiene el objetivo de mejorar la administración de los recursos económicos de la empresa, para esto es necesario conocer y analizar la estructura económica-financiera de la empresa; realizar los presupuestos y establecer un método adecuado de ingreso y gastos, y de cobros y pagos.
- **Función Contable:** registra todos los hechos contables que se hacen las AAVV, esta función es útil y obligatoria, le interesa a los proveedores, la opinión pública, posibles nuevos inversores, a los empleados.
- **Función Social (factor humano):** Los empleados deben ser considerados con especial atención en las empresas de sector turístico, la calidad

---

personal y profesional de los trabajadores debe ser buena. Esta función examina sus actividades hacia:

- ✓ Una implantación de sistema aprendizaje y actualización que estimule al trabajador y se le integre en un plan de formación.
  - ✓ Conseguir una estructura satisfactoria del trabajo ( valorar el trabajo)
  - ✓ Conseguir el bienestar del personal ( vacaciones, festivos)
  - ✓ Aplicación rigurosa de carácter laboral entre los representantes de la empresa y los trabajadores.
- 
- Función Comercial: se pretende conectar la empresa con el exterior, contactando por un lado con los proveedores y por otro con los consumidores. Mejorar las condiciones de ventas y compra de la empresa.
  
  - Función Administrativa: abarca la planificación, organización mando y control d todas las actividades que se realizan en las AAVV. En las grandes empresas existen departamentos que llevan a cabo estas funciones, sin embargo en las AAVV pequeñas las funciones administrativas las ejecuta el director.

### **1.5 Caracterización de la Agencia de Viajes Havanatur**

La AAVV Havanatur S.A, fue constituida formalmente como grupo internacional de Tour Operadores y Agencias de Viajes en 1995 con personalidad jurídica propia y residencia en La Habana, Cuba. Inicialmente perteneció a la corporación CIMEX S.A, la cual respaldó financieramente al grupo hasta que, en septiembre del año 2006, se subordina al Ministerio del Turismo (MINTUR), situación que se ha mantenido hasta la actualidad. Su desempeño ha marcado la evolución del turismo en Cuba, ya que históricamente ha jugado un papel fundamental en la comercialización de la Isla como destino turístico para los principales mercados del mundo.

Su condición de Tour Operador lo convierte en líder de la actividad turística en el país, tanto por la emisión, como por la recepción de clientes. Cuenta con más de 80 agencias en el exterior, entre propias, asociadas y representadas; distribuidas en alrededor de 40 países de América, Europa y Asia. Actualmente Havanatur S.A. es una asociación de 14 agencias con diversas actividades de perfil propio en el ámbito turístico, que fueron incorporadas al núcleo inicial, a fin de ganar competitividad, imagen y fortaleza.

- Como touroperador posee red de agencias mayoristas en el exterior, que opera a estos efectos como agencias propias.
- Como representante de 18 agencias extranjeras en los principales mercados emisores.
- Como agencia receptiva, organizadora de excursiones y giras, brindando servicios; además de reservas de Hoteles, Autos, Boletería Aérea y otros dentro del país. (Havanatur Tour & Travel).
- Como organizador de viajes de cubanos residentes en el extranjero, que en Cuba reviste características especiales. (Havanatur Celimar).
- Como organizador de la venta de otros destinos, desde Cuba y desde los países donde radican las agencias propias. (Multidestinos).

Con el respaldo comercial y financiero de la Corporación CIMEX, Havanatur fue pionera en la exitosa búsqueda, exploración, conquista y conservación de países emisores de turismo hacia la Isla, y continúa siendo el touroperador líder en el mercado turístico cubano, gracias a una cuidadosa selección de profesionales, al uso de tecnologías de última generación, y al diseño de estrategias y acciones comerciales fundamentadas y elaboradas para cada mercado específico donde está presente. Esta Agencia de Viajes posee el mayor sistema de gestión de reservas automatizado de todo el país. (Heredia, 2009)

Para su labor comercial, Havanatur está dividida en varias submarcas: Havanatur Tour Travel, Havanatur Multidestinos, Havanatur Celimar y Havanatur Turismo Especializado.

### **1.5.1 Caracterización de la Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte**

Havanatur Oriente Norte surge como una dependencia de Havanatur Santiago de Cuba. A partir de 1997, se convierte en sucursal independiente con su propio centro de costo y contable. Actualmente se encuentra ubicada en calle Frexes No. 172 entre las calles Morales Lemus y Narciso López, en la ciudad de Holguín.

Los ingresos de la Agencia Viajes provienen fundamentalmente de la venta de servicios turísticos (generados en su mayoría por Tour & Travel, donde la oferta fundamental son las opcionales) y las comisiones devengadas por la venta de servicios turísticos, así como la venta de boletería Celimar y Multidestinos.

Esta entidad turística tiene como objeto social:

- Actuar como touroperador y receptivo de turismo internacional, que coordina y controla diferentes touroperadores, agencias mayoristas y minoristas en el exterior, operando también mediante subsidiarias y/o touroperadores, agencias y entidades turísticas en general,
- Prestar servicios de realización de las actividades y facultades colaterales, conexas e inherentes al desempeño de las arriba descritas, en función de la industria turística,
- Accionar en todas las modalidades de turismo, tanto para Cuba, como entre terceros países,

- 
- Realizar actividades de mediación turística entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios a éstos.
  - Prestar servicios de representación en Cuba a touroperadores y agencias de viajes extranjeras, ante los registros públicos competentes.
  - Prestar servicios de representación de líneas navieras o a buques dedicados al turismo de cruceros, así como brindar servicio de “handling” y otros afines con esta modalidad de turismo,
  - Prestar servicios de catering a bordo de los medios de transporte aéreo, marítimo y terrestre.

La misión de la AA.VV Oriente Norte se expresa en términos de brindar un servicio receptivo de excelencia y una asistencia personalizada en el territorio, que garanticen una alta satisfacción del turista, con el máximo de eficiencia y un crecimiento sostenido de la operación, empleando tecnologías de punta manejadas por profesionales honestos, inteligentes y respetuosos que consoliden a Havanatur Oriente Norte como el facilitador de servicios turísticos por excelencia del territorio holguinero.

La visión consiste en ofrecer un servicio más completo, que se caracterice por la imagen, diversidad y atractivo de nuestros productos, garantizando un servicio de excelencia en la asistencia y representación en el territorio.

Los principales servicios que presta la Agencia de Viajes Havanatur los contiene la cartera de productos, los cuales están dirigidos tanto a los clientes que acceden al destino a través de los Tour operadores de Havanatur en el extranjero, como a los clientes directos que acceden a los productos de la agencia por medio de los buroes o puntos de ventas que conforman la red comercial de Havanatur Oriente Norte. Los mismos son:

- Información,
- Servicios de guías,
- Venta de boletos aéreos nacionales e internacionales,
- Reserva de boletos Viazul,
- Representación y asistencia. (*a clientes de agencias propias, asociadas o representadas*),
- Venta de boletos temporales o definitivos hacia EEUU,
- Transfer,
- Reservas de alojamiento en hoteles,
- Venta de opcionales turísticas y circuitos,
- Venta de tarjetas de turista,
- Renta de auto y ómnibus,
- Paquetes turísticos Multidestinos.

Para la comercialización de los servicios que integran la cartera de negocios de la agencia, existe una red comercial, distribuida estratégicamente en los polos turísticos, así como en lugares muy puntuales de operación turística. Esta red consta de cinco puntos de venta, incluyendo los destinos Holguín y Las Tunas:

- Oficina de operaciones y punto de venta en el centro comercial “Los Flamboyanes”, localizado en el polo turístico Guardalavaca.
- Punto de ventas Celimar en Puerto Padre, Las Tunas,
- Punto de ventas de Celimar en calle Frexes # 172, ciudad de Holguín,
- Oficina de asistencia en el aeropuerto “Frank País”, ciudad de Holguín,
- Puntos de asistencia y representación en los polos turísticos.

Esta estructura está diseñada en función de garantizar la efectividad de las operaciones de mercadotecnia de la entidad y permitir el aprovechamiento de las potencialidades que brinda la cartera de productos de la agencia, teniendo en



cuenta la exclusividad de algunos de estos como los servicios de Celimar y Multidestinos. Para desarrollar estas actividades cuenta con una estructura organizativa lineal y considerablemente reducida, teniendo en cuenta las potencialidades de la cartera de productos de la entidad.

Esta agencia posee una plantilla de 24 trabajadores: 1 Gerente Territorial; 5 representantes (2 en los polos turísticos, 2 en el aeropuerto, 1 centro ciudad); 4 vendedores; 2 contadores; 1 cajera; 1 especialista comercial y de operaciones; 2 guías de turismo, 1 especialista en recursos humanos; 1 secretaria.

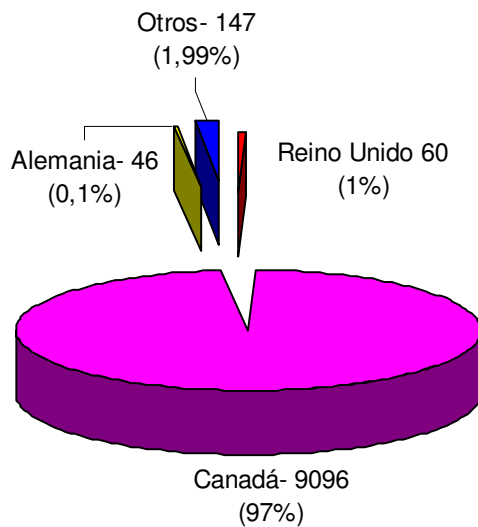
Según categorías ocupacionales: 2 dirigentes, 1 operario, 4 de servicios y 17 técnicos; de los cuales 9 son mujeres y 14 hombres, 13 universitarios, 5 técnicos de nivel medio y 3 preuniversitarios y 1 de nivel medio; de ellos 14 militantes en el PCC y 2 en la UJC. La composición por edades de los empleados y administrativos está entre los 26 y 50 años (más del 70%). El 50 % de la fuerza laboral lleva más de 10 años en la empresa.

Si se hace un análisis de la competencia, se debe hacer énfasis en que, en el destino Holguín existen 3 competidores para la AAVV Havanatur: Viajes Cubanacán, Gaviota Tours y CUBATUR.

Según informe Comercial del MINTUR 2010, la AAVV Havanatur Oriente Norte, opera el 5,4% de los turistas asistidos al destino y el 5,6% del movimiento de opcionales, CUBATUR opera el 24,1% de los turistas asistidos y el 28,1 % del movimiento de opcionales. La AAVV Cubanacán opera el 40,7% de los turistas asistidos y el 44,7% del movimiento de opcionales; mientras que Gaviota tours opera el 29,6% de los turistas asistidos y el 21,6% del movimiento de opcionales.

Como se puede observar en el Anexo 1, la AAVV Havanatur está en el último lugar en la comercialización, teniendo en cuenta la competencia en el destino Holguín.

En el año 2010 visitaron la provincia Holguín a través de la AAVV Havanatur, un total de 9349 clientes. En el Gráfico 1.1 se muestran el % de visitantes de los principales mercados emisores: Canadá, Reino Unido y Alemania.



**Gráfico 1.1. Principales Mercados Emisores al destino Holguín. Año 2010**

### **1.6 Enfoque del Boston Consulting Group (BCG), para el análisis de la cartera de productos.**

Existen diferentes enfoques para el estudio de la cartera de productos: El enfoque del Boston Consulting Group (BCG), El enfoque de la General Electric y el Enfoque Matriz General. Para la valoración de la cartera de productos de la AAVV objeto de la investigación se utilizará el enfoque de la Boston Consulting Group (BCG).

---

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el Boston Consulting Group a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portfolio.

Este enfoque considera el cash flow (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios.

El enfoque del Boston Consulting Group, parte de las premisas que se enuncian a continuación:

1. La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa están en función del costo unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos). (Stanton,2010)
2. La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el cash flow de la empresa, esto es, al ser el cash flow una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir, como resultado una tabla de doble

entrada, estableciendo luego, una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se divide en cuatro celdas y cada una de ellas representa un tipo diferente de UEN, pudiendo encontrar UEN interrogantes o dilemas, estrellas, vacas lecheras o perros.

### **Cálculo de la tasa de crecimiento del mercado**

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado,

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos.

El eje horizontal muestra la cuota de mercado absoluta, (en relación con las ventas totales del mercado de productos iguales)

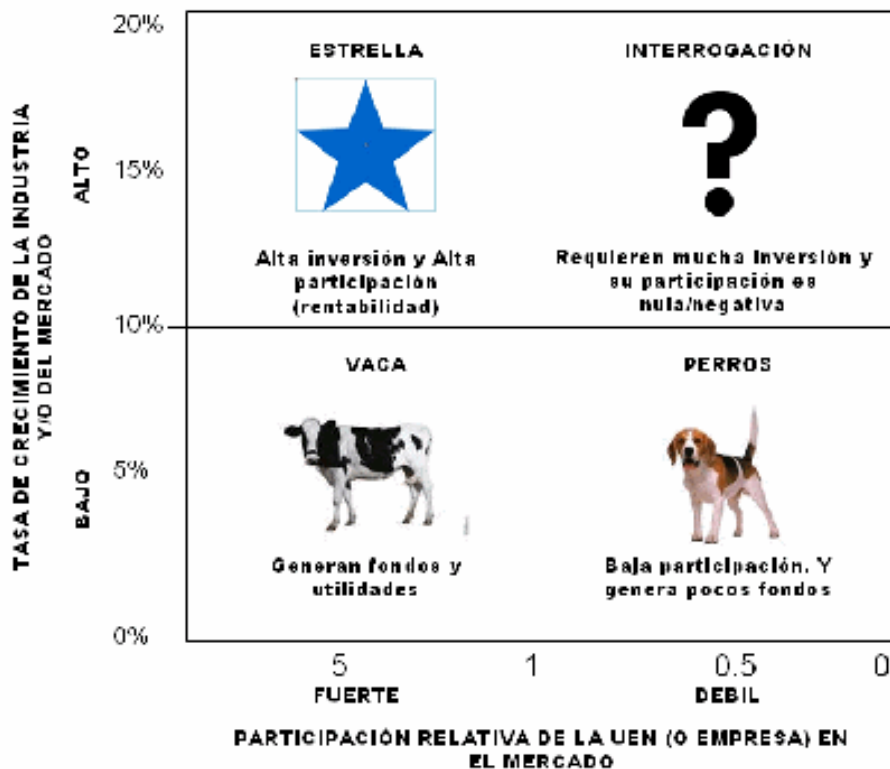
### **Cálculo de la participación relativa**

El dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos).

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa (UEN) analizando su participación con el competidor con mayor participación.

En base a estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera cuatro grupos de productos-mercados, respecto de los cuales se formula un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción.

Los grupos de productos-mercados se pueden clasificar en: Producto Interrogante, Producto Vaca Lechera, Producto Estrella y Producto Perro. Ver Gráfico 1.2



**Gráfico 1.2. Clasificación de las Unidades Estratégicas de Negocio, según su participación en el mercado.**

### Producto Interrogante

Son productos o UEN que tiene una baja participación en el mercado pero con altas tasas de crecimiento en el mercado. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación. Recursos que deberán ser generados por otros productos o UEN. Como su nombre lo indica, son un signo de interrogación, por lo que pueden llegar a cualquier destino: el cual puede ser éxito o fracaso. (Stanton,2010).

Debido a esto en algunos países se lo conoce también como “niños problema”, debido a que este tipo de productos, no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión o muy competitivo, y por ello es un problema el cuidar de ellos para la empresa y/o los Ejecutivos.

### **Productos Estrellas**

Se trata de productos o Unidades Estratégicas de Negocio de gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro.

Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en decir, requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se ira reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella se vea interrumpida o alterada, en el sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

### **Productos Vaca Lechera**

Los productos Vaca Lechera (cash-cows) son los que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual, los costos de marketing no son altos.

Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas pueden ser “ordeñadas” para apoyar las otras Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) que necesitan más recursos. Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella, para llegar finalmente a ser cash-cow.

---

## **Productos Perro**

Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho, la UEN o producto que se mantiene en esta categoría por mucho tiempo, los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento o nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla.

En este sentido, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos. Excepción a lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

Atendiendo a la clasificación realizada por el Boston Consulting Group, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos, a través de los cuales se realizarán

---

inversiones y acciones de investigación y marketing para los anteriores. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado.

La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando éstos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y su tasa de crecimiento.

El enfoque del Boston Consulting Group (BCG) propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

El término cuota de mercado, aun siendo importante, ha dejado parte de su protagonismo de cuota de cliente. Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

1. Aumentar la cuota de mercado puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si se busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
  
2. Conservar la cuota de mercado: es la estrategia adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.



3. Cosechar: consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el cash flow, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
  
4. Retirarse: consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

### **Criticas a la Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

Esta matriz ha sido el enfoque de portafolio de mayor uso, pese a ello, no está exenta de críticas, y una de ellas se relaciona con los nombres tan pintorescos e ingeniosos que se dan a las Unidades Estratégicas de Negocios o productos en las celdas de la matriz.

Otra crítica se relaciona con la línea divisoria de la alta y baja tasa de crecimiento del mercado, que acostumbra ser del 10% en las unidades físicas, y debido a que solamente el líder único de participación relativa de mercado (eje horizontal) se le clasifica como “alto” en la participación en el mismo. El empleo de la Matriz BCG origina una jerarquización de entre el 60 y 70 por ciento de todas las unidades de negocios y/o productos en la categoría de “perros”. Esta engañosa etiqueta estimula a los administradores de empresas a desatender las posibilidades de los productos dentro de esta clasificación.

De modo similar la idea implícita en la “Vaca”, estimula a los administradores ordeñar la vaca o a emplear sus ganancias en el financiamiento de otros negocios o productos, cuando la vaca, puede ser por si misma una excelente reinversión.

---

Es evidente que un análisis cuidadoso puede sortear estos peligros, pero el enfoque del BCG tiende a favorecer análisis simplistas de situaciones y problemas extremadamente complejos.

Por lo regular una empresa no puede influir en la tasa de crecimiento de una industria o mercado; una excepción podría ser una empresa dominante dentro de una industria bastante nueva y de crecimiento rápido, pero como las empresas normalmente no pueden incidir en la tasa de mercado, concentran su atención en aumentar su participación relativa de mercado, y mejor aun convertirse en líder de mercado que es el objetivo principal.

Por este motivo las estrategias de marketing basadas en la matriz BCG tienden a concentrarse en obtener o conservar una participación en el mercado, según la categoría de las Unidades Estratégicas de Negocios o productos que se trate.

Para obtener mejores beneficios en la información para la toma de decisiones, a través de la matriz Boston Consulting Group (BCG), es muy recomendable realizar por separado para cada línea de producto un matriz BCG, la empresa puede tener más de un producto y en uno puede ser líder mientras que en otro no, por ello es importante analizar por separado cada producto, de igual modo si la empresa es Corporativa y trabaja a través de sus unidades estratégicas de negocios (UEN), la corporación debe analizar para cada Unidades Estratégicas de Negocios, ya que normalmente cada una opera actividad o rubros distintos.

También es recomendable hacerlo por regiones y/o segmentos ya que puede que cada uno tenga un comportamiento distinto en relación al producto, o que la economía propia de cada región afecte al producto, esto puede derivar a tener el mismo producto en una región como Estrella o Vaca y en otra región como Interrogante o Perro, por ello se aplicarían distintas estrategias de mercado por cada región en relación al producto o UEN.

---

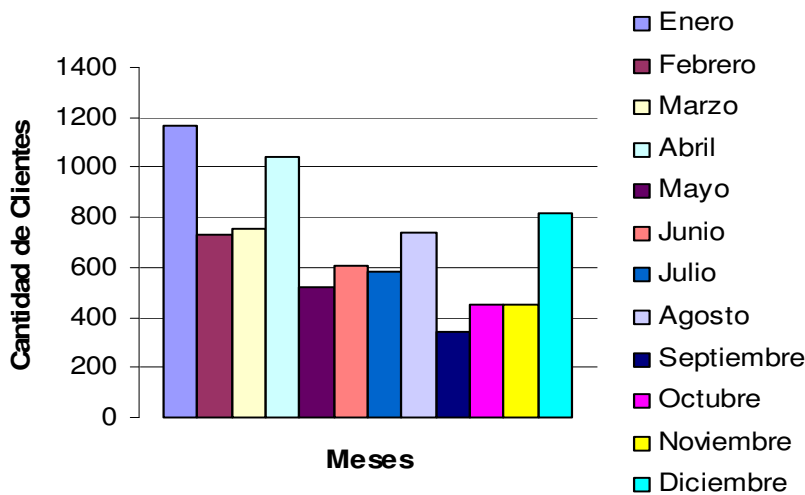
No es recomendable aplicar la matriz BCG anualmente, porque existen mercados con comportamientos muy cambiantes o con estacionalidades. En estos casos es conveniente aplicar la matriz por periodos determinados especialmente cuando el producto tenga su estacionalidad.

**CAPITULO II**

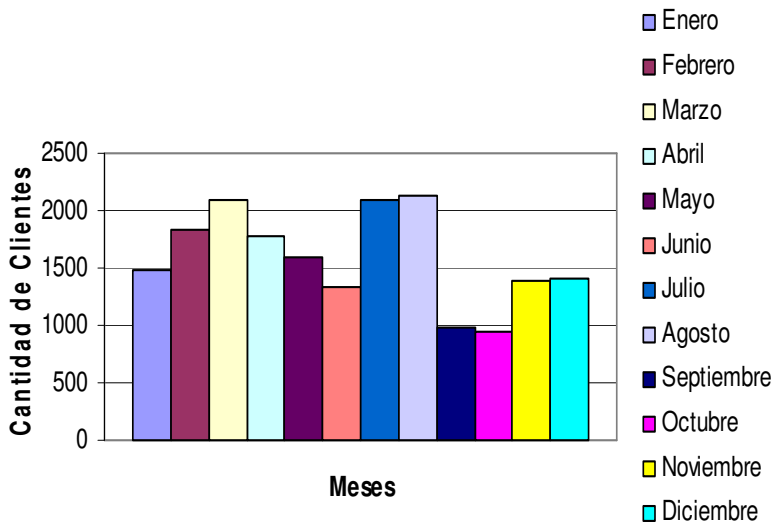
**ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE LA AGENCIA DE VIAJES HAVANATUR ORIENTE NORTE**

Para realizar el análisis de la cartera de productos, primeramente se hará un breve comentario acerca de la cantidad de clientes atendidos por la Agencia en los diferentes meses del año 2010, además de una breve descripción de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de la AAVV.

En el gráfico 2.1 se muestra la cantidad de clientes atendidos por la agencia de viajes en el Año 2009; en la misma se puede observar que el mes con menos arribos fue Septiembre con 342 clientes y el de mayor cantidad de arribos fue Enero con 1167. Sin embargo en el año 2010, (Ver gráfico 2.2), aumentaron los arribos, lo que se puede constatar en que la cantidad mínima de clientes atendidos en este año, fue en el mes de Octubre (953 clientes) y la cantidad máxima fue en el mes de Agosto con 2122 clientes.

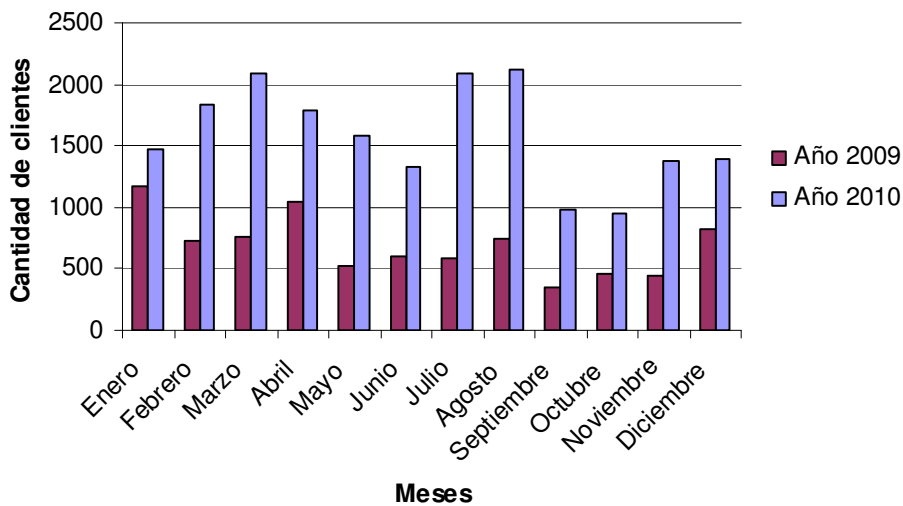


**Gráfico 2.1. Cantidad de Clientes atendidos por la AA VV Havanatur. Año 2009**



**Gráfico 2.2. Cantidad de Clientes atendidos por la AA VV Havanatur. Año 2010**

Como se observa en el gráfico 2.3, en la totalidad de los meses del 2010, los arribos fueron superiores, duplicándose en los meses de Febrero, Marzo, Mayo, Junio, Julio, Agosto y Noviembre. (Ver Tabla 2.1)



**Gráfico 2.3. Comparación de los arribos de los Años 2009 y 2010.**

Meses	2010	2009
Enero	1477	1167
Febrero	1828	733
Marzo	2085	754
Abril	1783	1046
Mayo	1585	522
Junio	1329	609
Julio	2087	583
Agosto	2122	740
Septiembre	980	342
Octubre	953	454
Noviembre	1382	448
Diciembre	1400	819
<b>Total</b>	<b>19 011</b>	<b>8 217</b>

**Tabla 2.1 Cantidad de Clientes atendidos por la AAVV Havanatur en el Año 2009 y 2010.**

### **2.1 Identificación de las UEN de la AA.VV Havanatur Oriente Norte**

La Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte oferta una serie de productos o servicios, que harían difícil hacer un análisis de los mismos de forma integral, además de tener objetivos y complejidades propias. Toda empresa debe llevar a cabo el importante paso de definir sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que pueden definirse en base a tres dimensiones: el público objetivo a quien se atenderá, las necesidades que se tratarán de llenar y la tecnología que satisface dichas necesidades.

Cada UEN es una división de la empresa o grupo de productos afines, también hay casos en que es un solo producto, siendo un negocio individualmente identificable.

La Agencia de Viajes Oriente Norte, tiene definidas para su trabajo, 3 Unidades Estratégicas de Negocios, pero teniendo en cuenta que el producto o servicio Opcionales, es uno de los que está aportando a las ganancias de la Agencia de Viajes, se analizará el mismo como una 4ta Unidad Estratégica de Negocio.

- UEN No.1. Multidestino
- UEN. No. 2. Celimar.
- UEN No 3. Tour and Travel

Esta Unidad Estratégica de Negocios está integrada por diferentes productos o servicios:

- Alquileres
  - Pasajes Aéreos.
  - Alojamiento.
  - Tarjeta de Turista.
  - Opcionales a terceros.
- 
- UEN No. 4. Opcionales

Esta Unidad Estratégica de Negocio incluye las ventas al mercado canadiense y el mercado propio por lo que se analizarán por separado.

- Opcionales propias.
- Opcionales Canadá

A continuación se realiza una breve descripción de en qué consiste cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios:

- **UEN No.1. Multidestino.** Con este producto, el Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur S.A., a través de su receptivo Tour & Travel, brinda la posibilidad de mezclar Cuba con otros destinos del

Caribe, concibiendo paquetes turísticos que incluyen traslados aéreos y terrestres, alojamiento y “city tours” a Cancún, México, Mérida, Guatemala Nassau, Costa Rica, Venezuela y Santo Domingo, con una oferta de hasta 5 noches en hoteles 3, 4 y 5 estrellas, con tarifas económicas y servicios de calidad.

La ganancia por cada boleto es de un 5 a 10 %, dependiendo de la cantidad de boletos que se hayan vendido, siendo esta proporcional a la cantidad.

- **UEN No. 2. Celimar:** Especializada en la emisión del mercado norteamericano, así como la venta de boletos a cubanos que emigran de forma definitiva del país, ó que viajan temporalmente hacia los Estados Unidos. Estos boletos del grupo Celimar, son vendidos a través de la AAVV Havanatur, obteniendo esta última una ganancia del 45 por ciento de lo vendido.

La marca Havanatur Celimar es reconocida por su experiencia y preferida por sus clientes, que valoran el alto nivel alcanzado en la organización de programas dirigidos a segmentos especializados. Estos programas han contribuido a la satisfacción de muchos que vienen a Cuba atraídos por el desarrollo alcanzado en diferentes ramas de la ciencia, la cultura, la educación, el deporte y la sociedad. (Heredia, 2009)

En la Tabla 2.1, se muestran los precios para adultos y niños para Vuelos Directos desde Holguín hacia el destino Miami, tanto para visitas temporales, salidas definitivas, como asuntos oficiales.

<b>Holguín-Miami</b>	<b>Adultos</b>	<b>Niños Menores de 12 años</b>
Boleto de Ida y Vuelta (válido hasta 35 días)	\$ 379.00 CUC	\$ 189.00 CUC
Boleto de Ida y Vuelta (válido hasta 60 días)	\$ 459.00 CUC	\$ 229.00 CUC



Boleto de Ida y Vuelta (válido hasta 90 días)	\$ 499.00 CUC	\$ 249.00 CUC
Boleto de Ida (One Way)	\$ 283.00 CUC	\$ 141.00 CUC
Boleto para Salida Definitiva	\$ 258.00 CUC	\$ 129.00 CUC
Cambio de Fecha de clientes origen EUA, por el mismo Charter hasta 30 días	\$ 120.00 CUC	\$ 60.00 CUC

**Tabla 2.1. Precios para adultos y niños para Vuelos Directos desde Holguín hacia el destino Miami.**

- **UEN No. 3. Tour and Travel:** Esta Unidad Estratégica de Negocios está conformada por 5 productos (Alquileres y Transfer, Pasajes Aéreos, Alojamiento, Tarjeta de Turista y Opcionales a Terceros), los que se explicarán a continuación.

- **Producto Alquileres y Transfer:** Este producto lo conforma la asistencia y de venta de excursiones, giras, Hoteles de diferentes categorías, renta de autos ligeros y ómnibus, boletería aérea y otros servicios turísticos. Se presta además el servicio a clientes jurídicos. Los alquileres y transfer también se ofertan a clientes que llegan al destino por convenio o que ha comprado un paquete todo incluido y ha contratado el servicio de recogida desde el aeropuerto hasta el lugar de hospedaje. Este producto o servicio también incluye el servicio de recorridos por la ciudad.

La renta de autos cuenta con un producto hecho a la medida de los clientes, el Flexi Fly & Drive, que les permite disfrutar libremente de sus vacaciones sin formalidades, horarios, ni itinerarios predeterminados, con su familia o amigos, conduciendo un automóvil estándar con kilometraje ilimitado y la posibilidad de alojarse en cualquiera de los hoteles de una cadena correspondiente en cualquier parte del país de que se trate a un

---

precio muy económico, durante varias noches a elección del cliente.

- **Producto Pasajes Aéreos:** Está conformado por la venta de pasajes aéreos nacionales y para otros destinos del Caribe y el mundo, los mismos pueden ser comprados en la propia Agencia de Viajes o en la oficina de venta de pasajes aéreos de la ciudad, ofreciendo garantías de inmediatez y profesionalidad que acreditan su servicio personalizado es la gestión de reservas y venta de boletería aérea.

Para la venta de pasajes dispone en todo el país con más de 10 sucursales propias y servicios de representación en Aeropuertos del país. Cuenta con profesionales especializados en las más modernas técnicas de gestión automatizada. Posee una amplia programación de vuelos charters y regulares en aerolíneas nacionales e internacionales

La venta de boletos tienen fluctuación durante el año, por lo que estos servicios se clasifican en temporada alta y baja.

La temporada alta se considera:

1. Meses de veranos, de Junio a Septiembre.
2. Navidades, en Diciembre.
3. Vacaciones,
4. La Semana Santa (para otros países)

La temporada baja abarca los meses de invierno, en estos la Agencia de Viajes Havanatur se encarga también, de vender pasajes aéreos de otras AAVV mayoristas y diferentes aerolíneas.

La Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte cuenta con varias oficinas en el exterior, donde los clientes pueden comprar un pasaje aéreo con destino Cuba, brindando el servicio en el país del recibimiento y recogida en el

---

aeropuerto y la transportación hacia el lugar de alojamiento. En este caso se ven mezclados los servicios de Venta de Boletos, con el de Alquileres y Transfer.

- **Producto Alojamiento.** Es la venta de alojamiento en habitaciones hoteleras sin otro producto asociado. Dicha venta se realiza a precios públicos, obteniendo un porcentaje o comisión que varía de un 10 a un 25 % en dependencia de los contratos que se hayan establecido con las diferentes cadenas.
  
- **Producto Tarjeta de Turista:** Es el documento que necesita un turista para poder viajar a otro país o al destino solicitado; sin esta ningún cliente podrá viajar a no ser que está respaldado por la política del país al cual se dirija. La tarjeta de turista, es conocida en muchos países como Visa o Visado.  
  
Esta UEN se especializa de tramitar este documento al ser solicitado por el cliente, obteniendo un porcentaje de ganancia por la gestión realizada.
  
- **Producto Opcionales a Terceros.** Son las ventas de las excursiones terrestres, náuticas y aéreas que se ofertan por diferentes entidades turísticas, como son AAVV Cubanacan, Gaviota, Marlín, Cubatur y Ecotur. Las mismas son distribuidas a través de la red de ventas, y los programas son confeccionados a gusto o pedido del cliente, así como los recorridos. La entidad oferta el servicio de guía para estos recorridos.
  
- **UEN No. 4. Opcionales Propias y Canadá:** Esta UEN oferta diferentes excursiones para el Mercado Interno o Mercado Nacional y especialmente para el Mercado Canadiense. En la tabla 2.2 se muestra un ejemplo de las excursiones que se ofertan por la AAVV Oriente Norte:

Excursión	Precio		Lugar de Salida	Salida
	Adulto	Niño		
Guardalavaca 2 días 1 noche. Todo Incluido	33.00	17.00	Parq. Calixto G	Lun a juev 1.30 p.m.
Guardalavaca 2 días 1 noche. Todo Incluido	37.00	19.00	Parq. Calixto G	Vier a dom 1.30 p.m.
Guardvaca 3 días y 2 noches Todo Incluido	60.00	30.00	Parq. Calixto G	Lun a juev 1.30 pm
Guardvaca 3 días y 2 noches Todo Incluido	67.00	34.00	Parq. Calixto G	Vier a dom 1.30 p.m.
Guardalavaca con almzo	10.00	7.00	Parq. Calixto G	Vier a dom 1.30 p.m.
Gibara + Almuerzo	8.00	5.00	Parq. Calixto G	Sábado 9:00
Santiago, El Cobre	18.00	16.00	Parq. Calixto G	Sábado 7:00
Santiago dos días una noche	39.00	25.00	Parq. Calixto G	Sábado 8:00

Nota: de 0 – 5 años Gratis.

**Tabla 2. 2 Excursiones ofertadas por la AAVV Havanatur Oriente Norte.**

En el Anexo 2 se muestra más detalladamente las excursiones que oferta la AAVV y que tienen gran demanda en el territorio, fundamentalmente por el mercado nacional.

## **2.2 Análisis del Margen de Contribución de las Unidades Estratégicas de Negocio**

Como se comentó en el epígrafe anterior la AAVV Havanatur Oriente Norte cuenta con cuatro UEN. En el presente epígrafe se hará un análisis de los resultados económicos de cada una de ellas, para mostrar cuales obtuvieron un mayor o menor margen de contribución en el año 2010, comparando los resultados obtenidos en el año 2009.

A partir de los resultados obtenidos, se clasificarán los diferentes productos en Estrellas, Perro, Vaca e Interrogante.

### **UEN No.1. Multidestino**

Esta Unidad Estratégica de Negocios tiene la peculiaridad de ser una de las líneas especializadas que se encarga del diseño y comercialización de dicho producto a través de todos los puestos de venta de la AAVV Havanatur en Cuba. En la tabla 2.2 solo se registra el por ciento de ganancia de la AAVV Oriente Norte, ya que los ingresos y costos están consignados al departamento de Multidestino en la AAVV en la Habana.

Como se puede observar en la Tabla 2.3 en el año 2010 la comisión obtenida, debido a las ventas, fue un 0.55% menor que en el año 2009.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	8 613.08	8 565.25	-47.83	-0.555

**Tabla 2.3 Comportamiento de la Comisión de la UEN Multidestino.**

### **UEN. No. 2. Celimar.**

Es una línea de negocios diferente al resto de los productos, se considera que es especializada porque se rige por regulaciones, propias y específicas de la empresa Havanatur Celimar.

En la contabilidad de la Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte, solo se registra el 45 por ciento de ganancia resultante de la venta de los boletos en el territorio, y de las salidas definitivas y temporales a EEUU. Por lo que esta actividad no tiene costos asociados, los ingresos y costos se registran en la empresa Havanatur Celimar.

Como se puede apreciar en la tabla 2.4 las ventas de boletos en Las Tunas aumentó en el año 2010 en un 4,13 % en referencia al año precedente, al igual que las ventas en Puerto Padre que aumentaron considerablemente teniendo en cuenta el año 2009, donde solo se obtuvo una comisión de 464.40 cuc, contra 38

149.20 cuc en el año 2010. En la provincia Holguín las ventas fueron inferiores, decreciendo las mismas en un 2,82%.

De forma general las ventas por concepto de la Unidad Estratégica de Negocios Celimar del año 2010 aumentaron en un 10,39%, respecto al año 2009.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas Tunas</b>	76,643.55	79 812.00	3 168.45	4.134
<b>Ventas Holguín</b>	248,375.70	241 364.25	-7 011.45	-2.82
<b>Ventas P. Padre</b>	464.40	38 149.20	37 685.53	8114.82
<b>Total</b>	325 482.95	359 325.45	33 841.80	10.39

**Tabla 2.4 Comportamiento de la UEN Celimar.**

**UEN No 3. Tour and Travel.**

**- Producto Alquileres**

Como se puede observar en la tabla 2.5, las ventas del año 2010 fueron superiores al año precedente en una cifra realmente significativa, ya que se obtuvo por este concepto, un incremento en los ingresos de 35 923.25 cuc, lo que representó un 215,91% de las ventas del año anterior, aunque al hacer un análisis de los costos de ambos años, en el 2009 por cada cuc invertido se obtuvo una ganancia de 1.28, mientras que en el 2010 esta ganancia disminuyó a 1.25 cuc.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	16, 638.00	52 561.25	35 923.25	215.91
<b>Costos</b>	12 977.40	41 962.98	28 985.58	223.35
<b>Margen de contribución</b>	3 660.60	10 598.27	6 937.67	189.52

**Tabla 2.5 Comportamiento del Producto Alquileres**

**- Producto Pasajes Aéreos.**

En la venta de pasajes se experimentó en el 2010, un descenso, de 2 601.96 cuc, representando un 8,94% menos que el año anterior; mientras que los costos fueron menores en 2 924.58 cuc. Sin embargo, en el 2009, se obtuvo una ganancia menor por cada peso invertido (de 1,07), que en el 2010 que fue de 1.10. Ver Tabla 2.6.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	29 113.96	26 512.00	-2 601.96	-8,94
<b>Costos</b>	26 925.76	24 001.18	-2 924.58	10,9
<b>Margen de contribución</b>	2 188.20	2 510.82	322.62	14,74

**Tabla 2.6 Comportamiento del Producto Pasajes Aéreos**

**- Producto Alojamiento.**

Por concepto de Alojamiento, la AAVV Havanatur experimentó en el 2010 un descenso en los ingresos de 20,85% en las ventas respecto al año 2009, las cuales fueron de 76 643.25 cuc. El margen de contribución en el 2009 fue de 21 293.71 cuc y en el 2010 de 22 580.62 cuc. Como se puede apreciar los costos en el 2010 se comportaron muy por debajo del año 2009, ya que en el 2010 por cada cuc invertido, se obtuvo una ganancia de 159.28, mientras que en el 2009 la ganancia fue de 1,38 cuc. Ver tabla 2.7.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	76 643.25	60 669.50	-15 973.75	-20.85
<b>Costos</b>	55 349.54	38 088.88	-17 260.66	-31.18
<b>Margen de Contribución</b>	21 293.71	22 580.62	1 286.91	6.04

**Tabla 2.7 Comportamiento del Producto Alojamiento.**

**- Producto Tarjeta de Turista.**

Por concepto de tarjeta de Turista se obtuvo un crecimiento en el año 2010 de 13,85%, respecto al año 2009. Las ganancias respecto al costo se mantuvo en ambos años en 1,5 por cada 1 invertido. El margen de contribución del año 2010 se mantiene en correspondencia a las ventas efectuadas. Ver tabla 2.8

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	5 520.00	6 285.00	765.00	13,85
<b>Costos</b>	3 680.00	4 190.00	510.00	13.88
<b>Margen de Contribución</b>	1 840.00	2 095.00	255.00	13.86

**Tabla 2.8 Comportamiento del Producto Tarjeta de Turista**

**- Producto Opcionales a Terceros.**

Las ventas de este producto/servicio se incrementaron en el año 2010 en un 21,61%, con ventas superiores a los 190,1 miles de cuc, contra 156 340.00 logrados en el 2009. El margen de contribución del año 2010 fue de un 44,71% referente al año precedente.

La ganancia respecto al costo fue de 1.38 en el año 2010, mientras que en el 2009 fue de 1.30; mientras que el margen de contribución en el año 2010 fue de 44.71 respecto al año precedente. Ver tabla 2.9

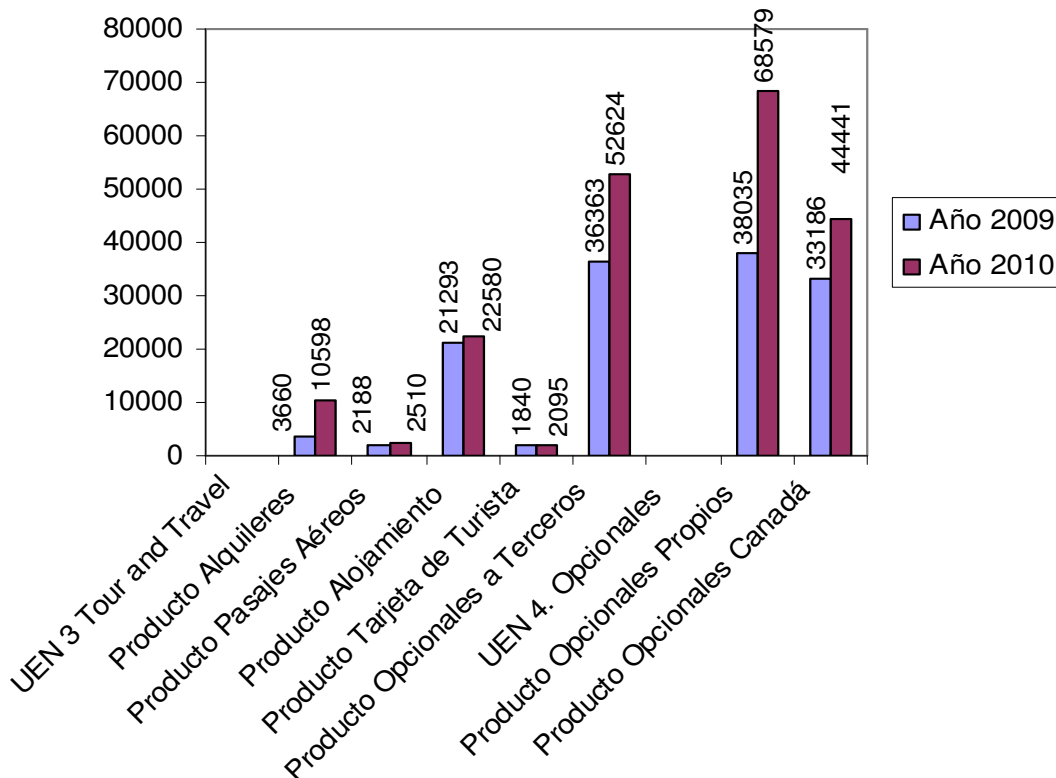
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	156 340.00	190 140.40	33 800.40	21.62
<b>Costos</b>	119 976.57	137 516.12	17 539.55	14.62
<b>Margen de contribución</b>	36 363.43	52 624.28	16 260.85	44.71

**Tabla 2.9 Comportamiento del Producto Opcionales a Terceros**

Como se puede observar en el gráfico 2.4. dentro de la Unidad Estratégica de Negocios Tour and Travel los productos que son más vendidos son Alojamiento y



Opcionales a Terceros y los menos vendidos son los productos Tarjeta de Turista y pasajes Aéreos.

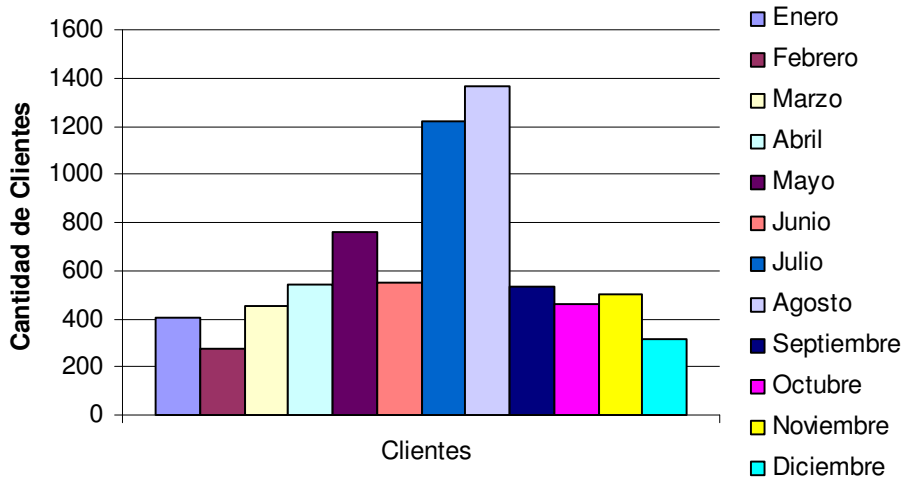


**Grafico 2.4 Venta de los productos de la Unidad Estratégica de Negocios No.3 Tour and Travel y la UEN No.4 Opcionales**

**UEN No. 4. Opcionales.**

**Productos Opcionales Propios**

En las ventas de este producto hay que destacar el incremento que tuvo el mercado interno en el año 2010. En el Gráfico 2.5 se puede apreciar como se incrementó el número de clientes, respecto al 2009; siendo los meses de Julio (1217 clientes) y Agosto (1364 clientes), donde hubo mayor cantidad de clientes y los meses de Febrero (275) y Diciembre (314) los de menor número. Ver Tabla 2.10



**Gráfico 2.5 Comportamiento del Mercado Interno. Año 2010**

Mes	Clientes	CUC	Ingreso por Cliente
Enero	404	52797	130,7
Febrero	275	33115	120,4
Marzo	455	35396	77,8
Abril	545	41735	76,6
Mayo	761	47488	62,4
Junio	548	23960	43,7
Julio	1217	95930	78,8
Agosto	1364	114054	83,6
Septiembre	534	36979	69,2
Octubre	462	43297	93,7
Noviembre	501	31017	61,9
Diciembre	314	26798	85,3
<b>Total</b>	<b>7380</b>	<b>582566</b>	<b>78,9</b>

**Tabla 2.10 Comportamiento del Mercado Interno**

La Unidad Estratégica de Negocios Opcionales duplicó las ventas en el año 2010 representando las mismas el 101,25%, respecto al año precedente, sus ventas alcanzaron los 579 368 cuc; mientras que el margen de contribución del año fue 30 544.31 cuc superior al 2009.

Los costos en el año 2010 aumentaron obteniéndose una ganancia por peso de 1.13 cuc, mientras que en el 2009 se comportó en 1.15. Ver Tabla 2.11

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	287 881.35	579 368.00	291 486.65	101.252
<b>Costos</b>	249 845.76	510 788.10	260 942.34	104.441
<b>Margen de Contribución</b>	38 035.59	68 579.90	30 544.31	80.304

**Tabla 2.11 Comportamiento del Producto Opcionales Propios**

**- Producto Opcionales Canadá**

Dentro de la UEN Opcionales se hace un análisis de las ventas realizadas a Canadá por ser el principal Mercado emisor del país y de la provincia. Las ventas en el año 2010 fueron de 93 519.00 cuc, representando un 53,13% más que el año anterior. El margen de contribución fue superior a 112,4 miles de cuc, representando un 33,92% de lo obtenido en el 2009. Ver tabla 2.12

Las ganancias del año 2009 fueron de 2,19 por cada peso, superiores al año 2010, donde fueron de 1,90.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	61 072.00	93 519.00	32 447.00	53.13
<b>Costos</b>	27 885.60	49 077.40	21 191.80	75.99
<b>Margen de contribución</b>	33 186.40	44 441.60	112 455.20	33.92

**Tabla 2.12 Comportamiento del Producto Opcionales Canadá**

La Unidad Estratégica de Negocios No.4. Opcionales, de forma total experimentó un aumento en las ventas del 107,15% respecto al 2009 y un margen de contribución del 128,89%. (Ver tabla 2.13)

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	348 953.35	722 887.00	373 933.65	107,158
<b>Costos</b>	277 730.80	559 865.50	282 134.70	101,585
<b>Margen de contribución</b>	71 222.55	163 021.50	91 798.95	128.890

**Tabla 2.13 Comportamiento Total de la UEN No.4. Opcionales**

Dentro de la UEN Opcionales, se vende más las Opcionales Propias, aunque los ingresos de las opcionales Canadá son también considerados de importancia, ya que es el principal mercado emisor a la provincia.

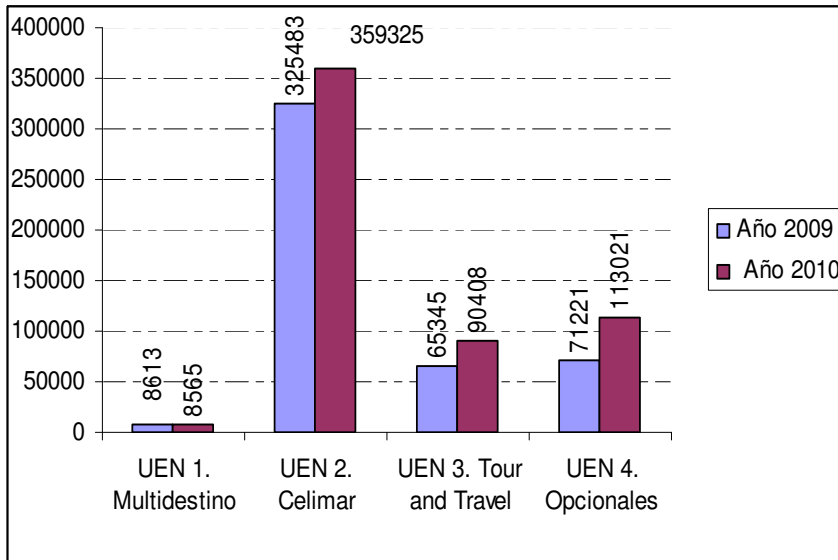
A continuación en la Tabla 2.14, se muestra el resumen de los Márgenes de Contribución de cada UEN de los años 2009 y 2010.

<b>Unidad Estratégica de Negocios</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>
UEN 1. Multidestino	8 613.08	8 565.25
UEN 2. Celimar	325 483.65	359 325.45
UEN 3. Tour and Travel	65 345.94	90 408.99
Producto Alquileres	3 660.60	10 598.27
Producto Pasajes Aéreos	2 188.20	2 510.82
Producto Alojamiento	21 293.71	22 580.62
Producto Tarjeta de Turista	1 840.00	2 095.00
Producto Opcionales a Terceros	36 363.43	52 624.28
UEN 4. Opcionales	71 221.99	113 021.5
Producto Opcionales Propios	38 035.59	68 579.90
Producto Opcionales Canadá	33 186.40	44 441.60

**Tabla 2.14 Margen de Contribución de los Años 2009 y 2010**

Al hacer un análisis de los resultados de ambos años, se puede constatar, que el

año 2010 los márgenes de contribución fueron mayores en todas las Unidades Estratégicas de Negocios (Ver gráfico 2.6)



**Gráfico 2.6 Comparación entre el año 2009 y 2010 del Margen de Contribución de cada UEN.**

### **2.3 Clasificación de las Unidades Estratégicas de Negocios según su Margen de Contribución a los Ingresos de la entidad**

Teniendo en cuenta las consideraciones que hace el Boston Consulting Group de la clasificación que se puede hacer de los productos y las Unidades Estratégicas de Negocios atendiendo al Margen de Contribución de los mismos, se hará a continuación una valoración de la clasificación de los mismos en Interrogantes, Perros, Estrellas o Vacas Lecheras.

En la Unidad Estratégica de Negocio No.1 Multidestino, se considera, que aunque sus ingresos fueron bajos, tanto en el año 2009 con 8 613,00 cuc y en el año 2010 de 8565.00 cuc, la misma se puede clasificar dentro de las UEN consideradas Vaca Lechera, ya que genera fondos y los costos son nulos para la Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte, que cobra un por ciento de comisión (% al 5y al

---

10%) por vender este producto de la Agencia de Viajes Havanatur, nacional que es la que incurre en gastos para la oferta y diseño del mismo.

La misma clasificación de Vaca Lechera, se le asigna a la Unidad Estratégica de Negocio No.2 Celimar, ya que por concepto de venta de pasajes, la Agencia de Viajes ingresó en el año 2009 una cifra superior a 325 400,00 cuc, aumentando la misma en el año 2010 con ingresos superiores a los 359 325,00 cuc, sin incurrir en gastos para la prestación de este servicio.

En ambos casos se tuvo en cuenta que los productos Vacas Lecheras son aquellos que generan fondos y utilidades para la entidad, siendo los costos nulos o mínimos en comparación con los ingresos que generan los mismos.

La Unidad Estratégica de Negocios No.3 Tour and Travel se considera que entra dentro de la clasificación de UEN Perro, ya que dentro de la misma hay productos que generan pocos ingresos, aunque hay que señalar que ninguno de los productos que integran la UEN genera pérdidas.

El Producto Pasajes Aéreos ingresó a la entidad en el año 2009 solo 2188,00 cuc y en el año 2010 los ingresos fueron de 2510,00 cuc, así como el Producto Tarjeta de Turista que ingresó 1840,00 cuc y 2095,00 cuc en los años 2009 y 2010 respectivamente.

Sin embargo, dentro de esta UEN, el margen de contribución de los productos Opcionales a Terceros y Alojamiento fueron en el año 2010 de 52 624,00 cuc y 22 580,00 cuc respectivamente, ingresos considerables para la entidad en el pasado año. Por esta razón se considera que se debe reestructura esta Unidad Estratégica de Negocios haciendo una división de los productos que se consideran Perros y los que aportan un ingreso considerable a la misma.

La Unidad Estratégica de Negocios No.4 Opcionales, se clasifica como Estrella, ya

---

que la misma aunque tiene altas inversiones, se puede considerar rentable para la Agencia de Viajes, ya que los ingresos son altos y tiene una alta participación en el mercado.

Esta UEN está conformada por los Productos Opcionales Propios y Opcionales Canadá, que han ido incrementando las ventas de 71 221,00 cuc en el año 2009 a 118 021,00 cuc en el 2010. Hay que destacar que en el año 2010 los Opcionales Propios jugó un importante papel en los ingresos de la Unidad Estratégica de Negocios.

### **2.3 Acciones Recomendadas**

1. Potenciar las Unidades Estratégicas de Negocios que ingresan mayores ganancias a la AAVV, considerando su mercado objetivo y enfocando los recursos disponibles en función de las preferencias del mismo.
2. En el caso de la UEN Multidestino y Celimar por su ubicación por encima de las medias de ventas y su alto margen de contribución, se recomienda trazar una estrategia para de mantener la posición a toda costa e incrementar la cuota de mercado, intensificando su gestión comercial.
3. Reestructurar la Unidad Estratégica de Negocios No.3 Tour and Travel, quedando en la misma los productos Tarjeta de Turista, Pasajes Aéreos y Alquileres.
4. Conformar una nueva Unidad Estratégica de Negocios con los Productos Opcionales a Terceros y Alojamiento.
5. Reestructurar las excursiones que se ofertan dentro de la UEN Opcionales, haciendo que las mismas estén más en correspondencia con las

---

necesidades, gustos y posibilidades del mercado interno, partiendo del principio de que el cliente sea el centro de la comercialización de los productos.

6. Realizar un estudio acerca de los recursos necesarios que permitan mantener la situación actual de la Unidad Estratégica de Negocios Opcionales.
7. Realizar estudios para conocer las costumbres y características del mercado ruso, como mercado potencial y oportunidad latente para el destino Cuba y Holguín.
8. Elaborar sueltos promocionales dirigidos fundamentalmente al mercado nacional, para dar a conocer las ofertas de las excursiones y pasadías ofertados en el territorio.
9. Otra de las recomendaciones que se hace a la Agencia de Viajes Oriente Norte, es que para la planificación estratégica para el próximo año, se tengan en cuenta elementos imprescindibles para la comercialización de las AAVV (Raxach, 2010), y que fueron debatidos en el último seminario para profesores de Comercialización de las Escuelas de Hotelería y Turismo del país:
  - a) Conocer detalladamente las características de su mercado potencial.
  - b) Conocer y estar al tanto de las tendencias actuales del turismo, como por ejemplo, en los últimos años:
    - El turista viaja a destinos más cortos, incluido el turismo doméstico, en detrimento de los viajes de larga distancia.
    - Se incrementan los viajes individuales.
    - Los viajes de visitas a familiares y amigos se avizoran como los de mayor capacidad de recuperación.



- Son más sensibles al precio de sus vacaciones.
- Se incrementa el turismo especializado.
- El exceso de demanda, permite la compra de última hora.
- Tiene más experiencia al viajar.
- INTERNET se ha convertido en el gran condicionante del perfil del turista y del turismo.
- La reducción de los días de estancia y de los gastos en los destinos, se proyectan más pronunciado que la reducción de la demanda en general.
- Se favorecerán los destinos que oferten mejores precios y donde sea ventajosa la tasa de cambio.

c) LA AAVV debe conocer y actualizar de sus clientes reales:

- Perfil.
- Hábitos turísticos.
- Gastos.
- Orientación y tendencias.
- Competencia.

d) Quienes son hoy los competidores de las AAVV

- Líneas aéreas que además de tener oficinas de venta de boletos, ofrecen paquetes que venden al público.
- Hoteles que ofertan servicios integrados (además de alojamiento, ofrecen y venden comidas, transporte, excursiones, espectáculos, etc)
- Otras Agencias de Viaje que ofrecen y promueven servicios similares.
- Particulares que venden excursiones propias, alojamiento y otros servicios.

- Asociaciones que organizan Congresos y Convenciones que saben y se aprovechan de hoteles, transportistas, restaurantes y otros prestatarios que les otorgan condiciones similares y a veces mejores que a las AAVV.
- e) Conocer de los competidores:
- Servicios que ofrece.
  - Precios.
  - Promociones e imagen comercial.
  - Políticas y condiciones de ventas.
  - Estrategias y orientación comercial.
  - Clientes y segmentos.
  - Sistema de ventas que emplea.
  - Visión y penetración de mercado.
  - Atención y servicios que desarrolla.
  - Recursos con que cuenta.

## **CONCLUSIONES**

Después de realizado el análisis de la cartera de Productos de la AAVV Havanatur, se llegó a las conclusiones siguientes:

1. Es estudio permitió actualizar el comportamiento de la venta y los ingresos de la Agencia de Viajes HAVANATUR Oriente Norte y de cada uno de los productos o servicios que conforman su Cartera para trazar acciones que mejoren su gestión comercial.
2. A partir del análisis de los Márgenes de Contribución de la UEN. No. 3 Tour and Travel, se propone la división de la misma dejando los productos Tarjeta de Turista, Pasajes Aéreos y Alquileres, que son los que menos ingresan; y la conformación de una nueva UEN con los Productos Opcionales a Terceros y Alojamiento, que son los más vendidos.
3. El mercado interno ha experimentado un auge en la compra de Opcionales, lo que ha reportado ingresos sustanciales a la AAVV, seguido por el mercado Canadá; mientras que la Unidad Estratégica de Negocios que más ingresa es Celimar.

## **RECOMENDACIONES**

1. Comunicar a la Agencia de Viajes Havanatur los resultados de la presente investigación.
2. Analizar la factibilidad de dividir la UEN No.3 Tour and Travel por las razones expuestas en el cuerpo de la tesis.

---

## BIBLIOGRAFÍA

1. Albet, I. (1089). Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes. Editorial Síntesis. Madrid, España.
2. Beckwith, H. (1998). Venda lo invisible: La mercadotecnia de los servicios intangibles. México.
3. Bigné, E. (2000). La calidad percibida. Una Aproximación a las Agencias de Viajes, Universidad de Castellón. España.
4. Borjas, S. y otros. (2000). Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. Madrid, España.
5. Bruceta, R. y otros. (2002). Trabajo de Diploma “Plan de marketing del Hotel Pernik para el periodo del 2002 al 2004”. Holguín.
6. Collazo, P. y otros. (2002). Trabajo de Diploma “Estrategia de Marketing hasta el 2004 del producto turístico El Quinqué. Holguín.
7. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. <http://buscon.rae.es/drae/>
8. Drucker, P. (1973) The practice of management, New Cork. Edición Harpers and Brothers p.10-15
9. Escalante, Y. (2006). Dossier de marketing turístico para el diplomado básico
10. Ferrete, T. (2009). Análisis Comercial de la cartera de productos de la Agencia de Viaje Havanatur. Holguín.
11. Figuerola, M: Teoría Económica del Turismo. Alianza Editorial. Madrid, 1991
12. Góngora, I. Manual de Agencias de Viajes. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. FORMATUR
13. Guarch, L. (2010). Análisis de la cartera de productos de la Agencia de Viajes Cubatur de Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
14. Heredia, Y. y Escobar, Y. (2009) Transporte Turístico. Trabajo de Curso de Licenciatura en Turismo. Universidad de Holguín.
15. Hernández, A. (2004). Marketing en Cuba: ¿Dónde nos encontramos?. Folletos Gerenciales. Cuba.
16. Informe Balance Sucursal Havanatur Oriente Norte, Año 2010.

17. Kotler, P. (2000) Marketing para el Turismo, Editorial Prentice Hall. The Millenium.
18. Lambin, J. (1987) Marketing Estratégico. Madrid. Ediciones McGraw- Hill.
19. Lombin, J. (1987) Marketing Estratégico. España. Edición Mc Graw- Hill.
20. Luther, W. (1995). Plan de Mercadeo. Editorial Bogotá. Colombia.
21. Mastrapa, Y. (2008) Principales Mercados Emisores de Turismo hacia Cuba. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
22. Matos, H. (2000). Intermediación Turística. Particularidades de las Agencias. EHT, Matanzas, Cuba.
23. Miller, P. (2000). Marketing estratégico de productos de alta tecnología. Editorial Gestión. Barcelona, España.
24. MINTUR. Encuentro sobre Temas de turismo. TEMA # 7. Funcionamiento de las agencias de viajes. Año 1997.
25. Muñoz, F. (1994). Marketing Turístico. Fundación Areses, Madrid.
26. Payne, A. (1996). La Esencia de la mercadotecnia de los servicios. México.
27. Pupo, B. (2007). Estudio de la preferencia en la compra de excursiones de los principales mercados que atiende la Agencia de Viajes Gaviota Tours S. A, CEGEM, Universidad de Holguín
28. Raxach, M. (2010). Conferencia Comercialización en Agencias de Viajes. Seminario para profesores de Comercialización de las EHT, La Habana, Cuba.
29. Reglamento de Agencias de Viajes, Cámara de Comercio de Cuba, 1995.
30. Ricardo, B. y Rigñack, U. (2002) Plan de Marketing del Hotel Pernik para el período 2002- 2004. Holguín.
31. Rodríguez, R. (2000) Introducción al Turismo. CETUR. La Habana, Cuba.
32. Senlle, A. y Vilar, J. ISO 9000 en Empresas de Servicios: Edición Gestión 2000, S.A.
33. Serra, A (2003). Marketing turístico. Universidad de Islas Baleares.
34. Stanton, W. (2010). Fundamentos y Estrategias de Marketing Total – última edición. [www.google.Matriz Boston Consulting Group .mht](http://www.google.Matriz Boston Consulting Group .mht). Consultado el 18 de Noviembre de 2010.

35. Ugarte, E. (2007). Comercialización: Sistemas y Organizaciones.

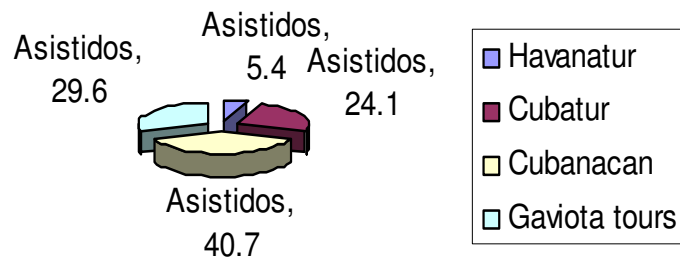
<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>

Consultado el 8 de Diciembre/2010

Vidal González, Miguel <http://www.monografias.com/trabajos32/redes-comercializacion-destinos-turisticos-culturales/redes-comercializacion-destinos-turisticos-culturales.shtm>.

---

**ANEXO 1. Por ciento de clientes asistidos atendidos por las diferentes Agencias de Viajes en el destino Holguín**





---

## **ANEXO 2. Excursiones ofertadas por la AAVV Havanatur Oriente Norte.**

### **1. Excursión “Holguín – Guardalavaca”**

- Salida desde el parque Calixto García a las 8:30 a.m. destino Chorro de Maíta para visitar este importante Sitio Arqueológico. (la entrada se pagará directamente en la instalación (Cubanos 2.00 MN y extranjeros 3.00 CUC).
  
- Continuación hasta Guardalavaca para el disfrute de esta bella playa.
- Próximo a la 1.00 p.m. degustarán el almuerzo en el restaurante “La Vicaria” donde encontrarán varios platos a seleccionar uno, compuestos por bistec de pollo o cerdo, ropa vieja o enchilado de pollo. Acompañado de:  
Pan o galletas con Mantequilla (60 gr).  
Una ración de Vianda frita (120 gr).  
Ensalada (120 gr). Arroz (120 gr).  
Postre (50 gr o una bola de helado # 20).  
Una bebida nacional a escoger (cerveza, jugo, refresco, malta, agua natural o con gas de 500ml).
- Retorno de la playa hacia Holguín a las 5.00 p.m.

**Precio:**

Adultos: 9.50 CUC.

Menores: (3 a 12 años): 6.00 CUC.

### **2. Excursion “Verano en Pesquero”**

- Ómnibus climatizado y servicio de guía en idioma español.

**Primer día**

- Salida desde la ciudad temprano en la mañana hasta el hotel reservado.
- Disfrute de los servicios en plan Todo Incluido desde la llegada. Recibe la habitación siempre antes de las 4.00 p.m.
- Para los que posean Transporte propio el primer día disfrutarán de una Entrada a Rocazul donde opcionalmente puede disfrutar de los atractivos del parque como monta a caballo, interacción con los

avestruces y animales domésticos y otra gama de ofertas recreativas y gastronómicas en el lugar.

**Último día:**

- Entrega de la habitación a las 12.00 m.
- Almuerzo y disfrute del servicio en el hotel hasta las 4.30 p.m.
- Retorno a la ciudad.

Nota: Se consideran niños:

En Playa Pesquero y Costa Verde: Menores hasta 11.99 años.

En Blau: Menores hasta 12.99 años

Blau	Costa Verde	Hasta el 30 de junio 2010						
		En 1 Habitación			En 1 Habitación			Hab Senc.
1ra noche con transporte ida/retorno	2 Adultos + Hasta 2 Niños			1 Adulto + Hasta 2 Niños			1 Adult	3 Adulto
	Cada Adulto	1er Niño	2do Niño	El Adulto	1er Niño	2do Niño		
<b>Primera noche desde Holguín</b>	47.00	Gratis	Gratis	56.00	31.00	Gratis	56.00	139.00
<b>Primera noche desde Tunas y Padre</b>	55.00	Gratis	Gratis	64.00	35.00	Gratis	64.00	162.00
<b>Blau con Rocazul</b>	43.00	Gratis	Gratis	52.00	29.00	Gratis	52.00	125.00
<b>Demás noches</b>	42.00	Gratis	Gratis	51.00	29.00	Gratis	51.00	122.00

<b>Playa Costa Verde</b> 1ra noche con transporte ida/retorno	<b>Hasta el 30 de junio 2010</b>							
	<b>En 1 Habitación</b>			<b>En 1 Habitación</b>			<b>Hab Senc.</b>	<b>Hab Triple</b>
	<b>2 Adultos + Hasta 2 Niños</b>			<b>1 Adulto + Hasta 2 Niños</b>			<b>1 Adulto</b>	<b>3 Adulto</b>
	<b>Cada Adulto</b>	<b>1er Niño</b>	<b>2do Niño</b>	<b>El Adulto</b>	<b>1er Niño</b>	<b>2do Niño</b>		
<b>Primera noche desde Holguín</b>	48.00	Gratis	Gratis	59,00	24,00	24,00	59,00	139.00
<b>Primera noche desde Tunas y Padre</b>	56.00	Gratis	Gratis	67.00	28.00	28.00	67.00	162.00
<b>C. Verde y Rocazul</b>	44.00	Gratis	Gratis	55.00	21.00	21.00	55.00	126.00
<b>Demás noches</b>	43,00	Gratis	Gratis	54,00	21,00	21,00	54,00	122,00

<b>Playa Pesquero</b> 1ra noche con transporte ida/retorno	<b>Hasta el 30 de junio 2010</b>							
	<b>En 1 Habitación</b>			<b>En 1 Habitación</b>			<b>Hab Senc.</b>	<b>Hab Triple</b>
	<b>2 Adultos + Hasta 2 Niños</b>			<b>1 Adulto + Hasta 2 Niños</b>			<b>1 Adulto</b>	<b>3 Adulto</b>
	<b>Cada Adulto</b>	<b>1er Niño</b>	<b>2do Niño</b>	<b>El Adulto</b>	<b>1er Niño</b>	<b>2do Niño</b>		
<b>Primera noche desde Holguín</b>	59.00	Gratis	Gratis	73.00	30.00	30.00	73.00	170.00
<b>Primera noche desde Tunas y Padre</b>	67.00	Gratis	Gratis	80.00	34.00	34.00	80.00	193.00

<b>Pesquero y Rocazul</b>	55.00	Gratis	Gratis	68.00	27.00	27.00	68.00	197.00
<b>Demás noches</b>	54,00	Gratis	Gratis	67,00	27.00	27.00	67,00	154,00

### 3. EXCURSION "Verano en Covarrubias"

Ómnibus climatizado y servicio de guía en idioma español.

#### Primer día

- Salida desde la ciudad hasta el hotel reservado.
- Recibe la habitación siempre aproximadamente a las 4.00 p.m. Disfrute de los servicios en plan Todo Incluido.

#### Último día:

- Entrega de la habitación a las 12.00 m.
- Almuerzo.
- Retorno a la ciudad.

Nota: Se consideran niños los menores hasta 11.99 años.

<b>Covarrubias</b>	<b>Hasta el 30 de junio 2010</b>							
	En 1 Habitación			En 1 Habitación			Hab Senc.	Hab Triple
	2 Adultos + Hasta 2 Niños			1 Adulto + Hasta 2 Niños			1 Adulto	3 Adulto
	Cada Adulto	1er Niño	2do Niño	El Adulto	1er Niño	2do Niño		
<b>Primera noche desde Holguín</b>	35.00	4.00	21.00	41.00	21.00	21.00	41.00	102.0
<b>Primera noche desde Tunas</b>	33.00	Gratis	18.00	39.00	17.00	14.00	39.00	96.00
<b>Primera noche desde Puerto Padre</b>	30.00	Gratis	16.00	35.00	15.00	13.00	35.00	86.00
<b>Merienda Palmares</b>	29.00	Gratis	16.00	34.00	15.00	13.00	34.00	81.00
<b>Demás noches</b>	26.00	Gratis	14.00	32.00	13.00	11.00	32.00	76.00

#### 4. EXCURSION "Renta de Auto + Hotel"

Si usted quiere tener el mejor precio de la renta de autos y disfrutar una o varias noches en un Hotel, esta es la mejor oferta.

- Una habitación doble por una noche en Todo Incluido en el Hotel Brisas Guardalavaca con un niño gratis.
- Renta de auto económico y medio de 3 a 14 días.
- Posibilidad de adquirir más días de alojamiento económico en el citado Hotel.

Nota: El primer niño gratis hasta 11.99 años.

<b>Ficha de Costo Renta Cubacar con Brisas Gvaca</b>												
Días de renta con la noche del hotel incluida.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Auto Económico en temporada Baja	199	240	281	321	331	367	404	440	476	513	549	524
Auto Medio en temporada Baja	242	297	352	407	431	482	532	583	634	684	735	708
Auto Económico en temporada Alta	254	310	366	422	440	491	541	592	642	693	744	794
Auto Medio en Temporada Alta	297	367	438	508	548	614	680	746	812	878	944	948

#### 5. EXCURSION "Verano en Hotel Atlántico"

Ómnibus climatizado y servicio de guía en idioma español.

##### **Primer día**

- Salida desde la ciudad hasta el hotel reservado.

- Recibe la habitación siempre aproximadamente a las 4.00 p.m. Disfrute de los servicios en plan Todo Incluido.
- Si usted cuenta con Transporte Propio y desea disfrutar de la playa desde la mañana tiene la opción de una merienda en Palmares.

**Último día:**

- Entrega de la habitación a las 12.00 m.
- Almuerzo.

Retorno a la ciudad.

Nota: Se consideran niños los menores hasta 11 años.

**6. EXCURSION “Verano en Hotel Las Brisas”**

Ómnibus climatizado y servicio de guía en idioma español.

**Primer día**

- Salida desde la ciudad hasta el hotel reservado.
- Recibe la habitación siempre aproximadamente a las 4.00 p.m. Disfrute de los servicios en plan Todo Incluido.
- Si usted cuenta con Transporte Propio y desea disfrutar de la playa desde la mañana tiene la opción de una merienda en Palmares.

**Último día:**

- Entrega de la habitación a las 12.00 m.
- Almuerzo.
- Retorno a la ciudad.

Nota: Se consideran niños los menores hasta 11 años.

Las Brisas	Hasta el 30 de junio 2010							
	En 1 Habitación			En 1 Habitación			Hab Senc.	Hab Triple
	2 Adultos + Hasta 2 Niños			1 Adulto + Hasta 2 Niños			1 Adulto	3 Adulto
1ra noche con transporte ida/retorno	Cada Adulto	1er Niño	2do Niño	El Adulto	1er Niño	2do Niño		
<b>Transporte desde</b>	44.00	Gratis	22.00	55.00	22.00	14.00	55.00	129.00

<b>Holguín</b>								
<b>Transporte desde Tunas y P. Padre</b>	52.00	Gratis	26.00	63.00	26.00	18.00	63.00	152.00
<b>Con Merienda en Palmares</b>	41.00	Gratis	21.00	52.00	21.00	13.00	52.00	117.00
<b>Demás Noches</b>	39.00	Gratis	19.00	50.00	19.00	11.00	50.00	112.00