

**Facultad de Ingeniería Industrial  
Departamento de Licenciatura en Turismo**

# **Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo**

**Título: Análisis de la cartera de productos de la Agencia  
de Viajes Gaviota Tours S.A. de Holguín**

**Autora: Lisbet Pérez Legrá**

**Tutor: DrC. Reyner Pérez Campdesuñer**

**Holguín, 2011**



# DEDICATORIA

*A las dos personas más importantes de mi vida: mis padres, quienes me han brindado su propio ser, toda su ternura, su existencia, sus experiencias, sus lágrimas, su tiempo... a mi hermano del alma, por inspirarme a alcanzar mis metas y a mi familia en general, por sus consejos, cariño y confianza.*

*Mi deuda es impagable, les debo todo el amor del mundo y los llevaré siempre dentro de mí.*

*LPL*

# AGRADECIMIENTOS

*Esta tesis no habría sido posible sin la valiosísima ayuda de mi tutor Reyner Pérez Campdesuñer, a quien le deseo expresar mi más sincera e inmensa gratitud por su invalorable contribución y sabiduría.*

*No hubiera podido sobrellevar las exigencias de la preparación de esta tesis sin el apoyo incondicional de mi familia, que me ha motivado constantemente con su amor y confianza para que realizara este trabajo.*

*Igualmente quiero aprovechar esta oportunidad para expresarles mi profundo agradecimiento a los trabajadores de la agencia, principalmente a Yaquelín y Walter, por su ayuda incondicional.*

*Le doy gracias también a mis amigos, especialmente a Yide, quien me brindó su apoyo en este largo camino y sobre todo en los momentos más difíciles.*

*Finalmente, pero en primer lugar de importancia, quiero agradecer a Dios, que está dentro y fuera de nosotros, por impulsarme al logro de todas mis metas y a todas las personas que hicieron posible esta investigación.*



## **RESUMEN**

Hoy día el análisis de la cartera de productos tiene gran valor para las empresas que desean insertarse de manera competitiva en el mercado mundial ya que expresa el resultado y la concretización de la gestión, al permitir moderar la visión a muy corto plazo, insistiendo en mantener un equilibrio entre las actividades de rentabilidad inmediata y aquellas que preparan su porvenir. En correspondencia a lo anteriormente planteado la presente investigación realizada en la Agencia de Viajes Gaviota Tours Holguín en el período de febrero a mayo del 2011, tiene como objetivo diagnosticar la cartera de productos de la entidad, facilitando un adecuado manejo de la misma que permita una acertada orientación estratégica de su actividad comercial. En cumplimiento del objetivo, los principales resultados se encuentran asociados a la adaptación y aplicación de una metodología para el análisis de la cartera de productos de la agencia objeto de estudio, la misma cuenta con tres etapas, la primera de caracterización y diagnóstico de la actividad comercial de la empresa, la segunda de análisis propiamente de los negocios que componen la cartera de la organización y la tercera donde se recomienda un plan de acción a seguir para la toma de decisiones, en función de los resultados de la etapa anterior. Se emplean métodos teóricos: lógico-histórico y análisis-síntesis y métodos empíricos: observación directa, así como la realización de discusión en grupo, intercambios y utilización de fuentes orales, las que posibilitan el arribo a conclusiones.



## **ABSTRACT**

Nowadays the analysis of the wallet of products has great value for the companies that want to be inserted in a competitive way in the world market, because this expresses the result and the materialization of the management, allowing to moderate the vision in a very short term, insisting on maintaining a balance among the activities of immediate profitability and those that prepare its future. That's why, the present research, carried out in Gaviota Tours Holguin Travel Agency in the period of February to May of the 2011, has as objective to diagnose the wallet of products of the organization, facilitating an appropriate handling of the same one that allows a right strategic orientation of its commercial activity. In order to carry out the objective, main results are associated with an adaptation and application of a methodology for the wallet of products analysis, which has three phases, the first one is the characterization and diagnostic of the company commercial activity, the second one is the analysis of the business that compose the wallet of the organization and the third one is where an action plan is recommended to follow in order to take better decisions, according to the previous phase results. Theoretical methods were used: logical-historical and analysis-synthesis and empiric methods: direct observation, as well as group discussion, exchanges and the use of oral sources that easy facilitate to draw conclusions.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Productos turísticos. Conceptualización.....	6
1.2 Agencias de Viajes (AAVV). Generalidades.....	7
Funciones de las AAVV .....	8
Clasificación de las AAVV.....	9
1.3 Cartera de productos .....	11
1.3.1 Las estrategias de la cartera de productos .....	11
1.3.2 Servicios que integran la cartera de productos de una AAVV .....	12
1.4 Identificación de las UEN en la empresa.....	13
1.5 Análisis comparativo de algunos enfoques de estudio de cartera de productos .....	14
1.7 Metodología para el análisis de la cartera de productos en la AAVV Gaviota Tours....	23
<b>CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE LA AAVV GAVIOTA TOURS</b> .....	<b>30</b>
2.1 Etapa I: Caracterización de la AAVV Gaviota Tours. Clasificación de sus productos/ servicios.....	30
Caracterización de la AAVV Gaviota Tours .....	30
Clasificación de sus servicios.....	33
2.2 Etapa II: Análisis de la cartera de productos de la AAVV Gaviota Tours .....	34
Definición de sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) .....	34
Confección de la matriz Ventas/ Margen de contribución de las UEN .....	38
Análisis de la UEN más relevante. Representación matricial de sus productos/ servicios .....	45
Confección del mapa perceptual .....	47
2.3 Etapa III: Recomendaciones estratégicas .....	51
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>56</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>59</b>



## **INTRODUCCIÓN**

Hoy día nadie duda de la creciente relevancia del turismo como motor de desarrollo económico y social de los pueblos. En un mundo cada vez más globalizado, en el que las fronteras nacionales se diluyen, este sector constituye sin duda un poderoso instrumento de integración de países y personas.

A partir de 1990 la actividad turística cubana consiguió desempeñarse como una importante alternativa en medio de la severa contracción económica existente, se produce un nuevo enfoque de desarrollo del turismo hacia el mercado internacional, donde el país se propuso consolidarse como destino turístico a partir de un crecimiento acelerado del número de visitantes y de ingresos, lo que sería considerado como uno de los logros más significativos obtenidos por el pueblo cubano en una época tan llena de dificultades.

El turista de hoy no sólo selecciona su destino por precio, sino que otorga una gran importancia a factores intangibles. Ya no busca tan sólo “sol y playa” sino que viene a nuestro país a disfrutar de una experiencia gratificante, que incluya todo tipo de actividades adicionales, que no hay que considerar como complementarias, sino como parte fundamental de un producto turístico completo. En fin, nos encontramos ante una competencia creciente y un turista cada vez más sofisticado y exigente, por tanto es necesario ante todo valorar la calidad y capacidad para brindar una diferenciación del servicio en sí.

El desarrollo turístico implica un crecimiento de infraestructuras hoteleras y el perfeccionamiento de entidades que contribuyan al buen desempeño de la actividad del ocio y la satisfacción de los clientes, ejemplo de estas empresas lo constituyen las Agencias de Viajes (AAVV), las que desempeñan un papel destacado en la comercialización de los servicios turísticos que diferentes prestadores ofrecen a escala nacional e internacional, principalmente porque otorgan a la economía del país una mayor estabilidad creando empleos por medio de la promoción y la publicidad turística.

Cuba es un país eminentemente receptor de turismo donde las AAVV organizan todos los servicios en tierra desde la llegada del cliente hasta que regresa. Poseen gran protagonismo en la distribución de productos y servicios, información y



asesoramiento al turista. Con su oferta satisfacen de variadas formas necesidades inherentes a la actividad turística, y comercializan entre sus líneas de productos, giras, excursiones, paseos y actividades recreativas de carácter turístico, conocidas por opcionales que posibilitan al viajero el conocimiento de los atractivos localizados en la región o destino.

Especialmente en Holguín, destino turístico conocido mundialmente por los atractivos naturales de la región, fundamentalmente sus playas, operan varias AAVV, que desempeñan un rol elemental para la comercialización de cualquiera de sus productos y entre los servicios que prestan se encuentran: representación y asistencia, confección y coordinación de programas turísticos, reserva de alojamiento en hoteles, variedad de excursiones. Brindan además, servicios especializados como organización de eventos y congresos, programas de incentivos y de turismo especializado. Entre estas agencias se destacan Cubatur, Viajes Cubanacán, Havanatur pertenecientes al MINTUR y Gaviota Tours, que es la AAVV receptiva del grupo de turismo Gaviota S.A., siendo esta última el objeto de estudio de la investigación, que entre otras funciones se dedica a la venta de opcionales a clientes que visiten la provincia.

Localizada en Playa Esmeralda, municipio Rafael Freyre, Gaviota Tours abarca una integral y variada oferta de opciones para el disfrute de los clientes. Sus productos están dirigidos a integrar todas las posibilidades del país y del Grupo Gaviota en primer lugar, ajustándose a las necesidades y requisitos de los touroperadores (TTOO), agencias y de los clientes finales según los diferentes segmentos del mercado, logrando siempre una atractiva relación calidad-precio, buscando en cada uno, una marcada relación con la naturaleza, la cultura, la historia y la sociedad de nuestro país. Estos productos cuentan con imagen propia y como política se potencia su exclusividad.

Durante el período 2006-2008 mantuvo un crecimiento de las ventas de sus servicios y productos. Sin embargo en el año 2009 se aprecia en la organización un deterioro de los indicadores económicos, producido por el descenso de los ingresos turísticos y las utilidades. Se hace necesario señalar que en esta disminución de sus ingresos, tiene una incidencia negativa el decrecimiento de los arribos de turistas



por la disminución de vuelos al destino Holguín así como la influencia directa de la crisis económica mundial en el sector.

Con objeto de determinar los factores internos de la organización, cuya influencia puede estar incidiendo adicionalmente en el mencionado decrecimiento, se desarrollaron sesiones de trabajo con los directivos a diferentes niveles organizativos, donde se puso en evidencia que no se ha realizado un manejo adecuado de las excursiones que forman parte de la cartera de productos de la organización, a partir de las cuales se obtienen los mayores ingresos y beneficios.

Lo anterior se expresa fundamentalmente a partir de la comercialización y oferta de excursiones con variados precios, que poseen combinaciones de atributos muy similares y pueden ser considerados sustitutivos por el consumidor, influyendo en su decisión de compra, lo que demanda la búsqueda de alternativas que conduzcan a optimizar sus potencialidades.

Los supuestos anteriores conducen al planteamiento del **problema** de la presente investigación, asociado al hecho de que no se cuenta con las herramientas precisas para el análisis coherente e integrador de la cartera de productos de la AAVV Gaviota Tours que facilite la toma de decisiones orientadas al mercado.

Para ello se expone como **objeto de estudio** la gestión de la comercialización de la AAVV Gaviota Tours. Se persigue como **objetivo general**, diagnosticar la cartera de productos de la agencia, facilitando un adecuado manejo de la misma que permita una acertada orientación estratégica de su actividad comercial, estableciéndose como **campo de acción** su cartera de productos.

La **idea a defender** enuncia que es posible contribuir a la acertada orientación de la actividad comercial de la agencia Gaviota Tours mediante el análisis de su cartera de productos, viabilizando la toma de decisiones por sus directivos para lograr su perfeccionamiento.

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

- 1- Caracterizar la evolución del estado del arte en lo relacionado con la gestión comercial en la empresa, las AAVV y los modelos matriciales más utilizados en el



análisis de carteras de productos

- 2- Determinar la metodología a aplicar para el análisis de la cartera de productos de la AAVV Gaviota Tours
- 3- Caracterizar la empresa e identificar las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la misma
- 4- Analizar la cartera de productos de la AAVV Gaviota Tours
- 5- Proponer acciones que faciliten un adecuado manejo de la cartera de productos de la AAVV Gaviota Tours.

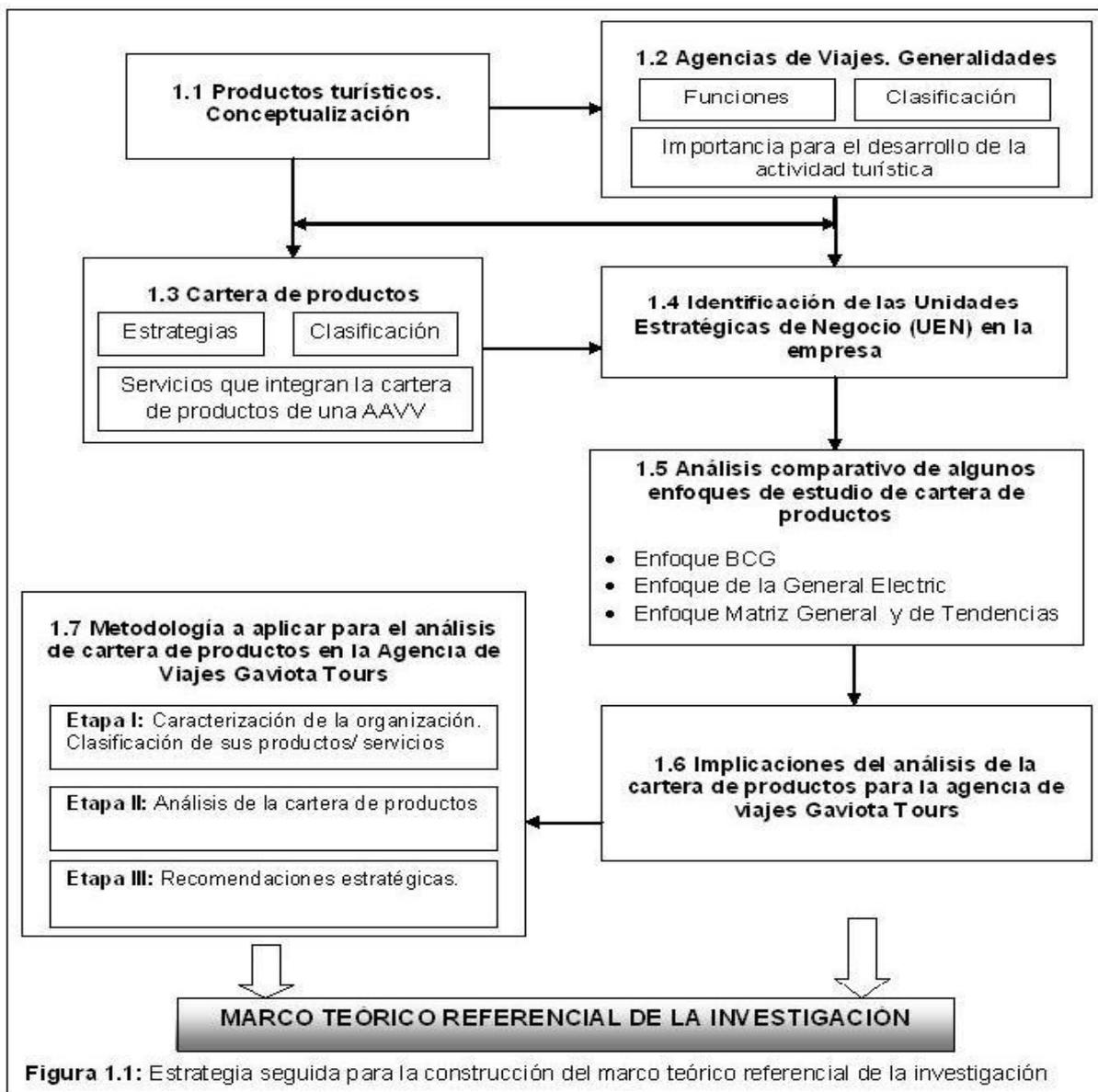
Para desarrollar estas tareas se emplean **métodos teóricos** como la revisión bibliográfica para conocer el estado actual del arte, histórico-lógico para la caracterización de la entidad y análisis-síntesis para el procesamiento de la información obtenida. Y **métodos empíricos** como la observación directa, realización de discusión en grupo, encuestas para la recopilación de información y técnicas con bases cuantitativas como el paquete de Office y el paquete estadístico SPSS Windows versión 15.0 para la realización del mapa perceptual.

La tesis presenta en lo adelante la estructura siguiente:

- Dos capítulos: Capítulo1: aborda el marco teórico referencial delimitado por el problema científico planteado; capítulo 2: en él se realiza el análisis de la cartera de productos/servicios de la AAVV Gaviota Tours
- Conclusiones y recomendaciones
- Bibliografía: La investigación se fundamenta en la consulta de 34 asientos bibliográficos relacionados con el problema científico y el objeto de estudio abordado. Se refieren materiales de muy diversas fuentes: textos, artículos, informes especializados, etc.
- Anexos: Se recogen 6 anexos que apoyan lo expuesto en el cuerpo del trabajo y facilitan una mejor comprensión.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo está estructurado de modo que muestre los principales conceptos y criterios relacionados con la temática objeto de estudio, lo que permite establecer las bases teórico-empíricas de la investigación. El hilo conductor seguido, como estrategia para la construcción del marco referencial, se muestra en la figura siguiente:



Los objetivos del mismo son:

1. Definir las bases conceptuales necesarias sobre las cuales se sustentará la propuesta a exponer



2. Analizar algunos de los modelos matriciales más empleados en el análisis de cartera de productos.

### **1.1 Productos turísticos. Conceptualización**

El término producto turístico tiene infinidad de conceptos, algunos de ellos son:

“conjunto de atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras y organizaciones que satisfacen una necesidad o deseo de los consumidores turísticos. Es ofrecido en el mercado turístico y consumido en el lugar de prestación del servicio lo cual supone un desplazamiento del consumidor desde un lugar de origen a uno de destino y su posterior retorno al sitio de partida”.<sup>1</sup>

Por otra parte Middleton (1994) considera que un producto turístico se define como un paquete de componentes tangibles e intangibles, basado en una actividad en un destino, percibido por los visitantes como una experiencia y disponible a cambio de un precio.<sup>2</sup>

González Ferrer (2006) delimita el producto turístico como un conglomerado de atributos tangibles e intangibles, ensamblados por el turista, que tiene una organización de servicio como centro de referencia, pero que no es únicamente gestionado por ella; que explota recursos turísticos atrayentes (sean atractivos naturales y/o socioculturales), soportados con la infraestructura necesaria gestionada por los gobiernos locales, y brinda servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas, todo lo cual confluye en un espacio local determinado; es ofertado en el mercado y consumido en el lugar de prestación del servicio, generando flujos turísticos en búsqueda de beneficios, experiencia y aprendizaje.<sup>3</sup>

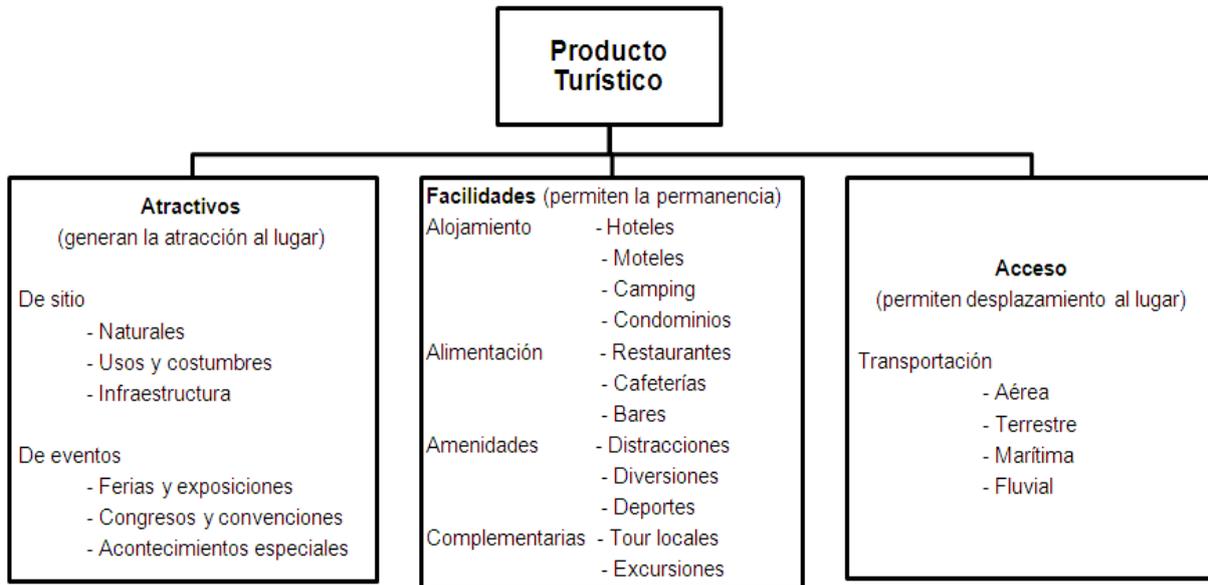
---

<sup>1</sup>Citado por Lozada Núñez, Dayana (2006)

<sup>2</sup>Citado por Robelt Futiel, Maikel (2008)

<sup>3</sup>Citado por Pérez Crespo, Fernando (2010)

El producto turístico puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso, mostrados en la figura siguiente:



**Figura 1.2:** Componentes que integran el producto turístico

**Fuente:** El marketing de las agencias de viajes

Son muchos los autores que han dado la definición de producto turístico, pero todos, de un modo u otro plantean de forma explícita o implícita que el objetivo de un producto, entre otros, es satisfacer motivaciones, expectativas, necesidades, deseos e intereses.

Como definición de producto turístico se asume la dada por el Dr.C Carlos Funcia Morán que expresa: “Es la oferta de bienes y servicios mediante un conjunto de componentes que lo integran como son: atractivos, actividades, servicios y equipamientos. Propiciado por la existencia de infraestructuras y servicios generales, así como de organización y gestión del turismo, para el logro del objetivo de satisfacer las necesidades, intereses y deseos del cliente (turista), debiendo lograr que su oferta, motive su compra y logre sostenibilidad”.<sup>4</sup>

## 1.2 Agencias de Viajes. Generalidades

¿Qué es una AAVV?

Es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediaria entre personas que requieren desplazarse y prestatarios, proporcionando orientación y asesoría.

<sup>4</sup>Funcia Morán, Carlos y otros (2009)



Son empresas mercantiles de servicios que acercan el producto turístico al consumidor, porque disponen de una organización de medios materiales y humanos cuyo principal objetivo es la obtención de lucro.

Existen múltiples definiciones respecto a lo que es una AAVV, sin embargo lo importante es que en casi todas están presentes las categorías tales como: intermediación, asesorar, organizar, vender, servicios turístico, consumidor y/o cliente.<sup>5</sup>

### **Funciones de las AAVV**

Las AAVV, como cualquier otro tipo de empresa deberán realizar una serie de actividades, que se agrupan para su estudio en funciones, las que les permitirán alcanzar sus objetivos:

*Función mediadora o intermediaria:* Supone poner en contacto al proveedor del servicio con el cliente. Aquí, la AAVV actúa como mediadora a comisión, es decir percibe del proveedor (comitente) un precio (comisión) a cambio de realizar en nombre de aquel una operación mercantil consistente en vender un servicio turístico al cliente final. Entre los servicios en los que las agencias intermedian se destacan:

- Reservar billetes (de cualquier tipo de transporte)
- Reservar habitaciones y otros alojamientos
- Alquiler de alojamiento (ofertas hoteleras y no hoteleras)
- Alquiler de coches (con o sin choferes)
- Reservar o vender paquetes turísticos o programas turísticos
- Contratar servicios de guías.

*Función productora:* Consiste en “fabricar” un viaje todo incluido con servicios que ha adquirido previamente, contratando en nombre propio y no en el del proveedor. Pudiendo utilizar medios propios para ello, especialmente en lo que concierne al transporte. Entre sus actividades básicas se hallan:

- Diseño y organización de servicios y productos
- Contratación

---

<sup>5</sup>Jouve Noa, Caridad (2005)



- Central de reservas o “booking”
- Banco de datos
- Operaciones

*Función asesora:* La actividad de asesoría, se configura como el principal “valor añadido” que aportan las AAVV al mercado y su organización. Entre sus actividades básicas se encuentran:

- Analizar los destinos y la oferta turística del mercado antes de que el cliente requiera sus servicios
- Investigación de las necesidades y expectativas del cliente que tienen delante
- Reflexión y selección “mental”, entre los servicios o productos del mercado, de aquellos más adecuados para el cliente en cuestión
- Información y asesoría al cliente sobre los mismos
- Solución de las necesidades viajeras del cliente.

En resumen, las AAVV se encargan de organizar la corriente turística de tal manera que se desplace por los canales más adecuados sin problemas de transporte, recepción, alojamiento, alimentación y diversiones y promover los atractivos y servicios turísticos, como intermediario activo entre estas últimas y el turista.

### **Clasificación de las AAVV**

#### 1. En función del producto-mercado:

- *Generales:* No utilizan la segmentación como estrategia, atienden al mercado en su conjunto independientemente de destinos, motivaciones u otro factor.
- *Especializadas:* Utilizan la segmentación a partir de motivaciones o comportamiento en destino de los turistas tales como aventuras, estudios, eventos e incentivos, profesionales, etc.

#### 2. Acorde al reglamento jurídico

- *Minoristas:* Son aquellas que, o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas, vendiéndolo directamente al usuario, o bien, elaboran, organizan y/o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al consumidor, no pudiendo vender sus productos a otras AAVV.



- *Mayoristas*: Proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al consumidor.
- *Mayoristas/Minoristas*: Operan o integran sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias y directamente al público, o sea, pueden simultanear las actividades de los dos grupos anteriores.

Dentro de las grandes agencias mayoristas están los TTOO como empresas con actividades más abarcadoras. Son AAVV que:

- Forman grandes grupos empresariales (integración vertical y horizontal)
- Utilizan transportistas y alojamientos de su propiedad en sus viajes y productos
- Crean diferentes marcas para sus variados programas de viajes
- Operan internacionalmente un gran porcentaje de sus viajes
- Mueven altas cifras de clientes y de ventas.

### 3. Según el tipo de actividad

- *Emisoras (Outgoing)*: Radican en los países en donde pretenden vender sus paquetes captando a los turistas
- *Receptivas (Incoming)*: Radican en el lugar donde se prestan los servicios turísticos
- *Emisoras - Receptivas (Mixtas)*: Realizan las dos actividades.

### **Importancia de las AAVV para el desarrollo de la actividad turística**

Las AAVV son empresas que han marcado un hito en la historia del turismo moderno a nivel mundial. Fueron las primeras en establecer lo que serían los pasos iniciales del turismo de masas, al organizar viajes pioneros con motivaciones turísticas. Son una de las principales promotoras del turismo, al manejar flujos constantes de pasajeros a nivel nacional e internacional. Son las especialistas del sector al utilizar y reunir todos los servicios y productos que se ofrecen al mercado e integran en paquetes o excursiones, productos que cubren gran parte de las necesidades del cliente.



### 1.3 Cartera de productos

En marketing, una cartera de productos es un grupo de productos, servicios o marcas que son ofrecidos por una compañía para su venta.<sup>6</sup> Generalmente, la empresa trata de conseguir tanto diversificación como equilibrio en la oferta realizada de su cartera de productos, esta, puede ser dividida en varios subgrupos de productos que formarán las distintas gamas (grupos de productos que forman parte de la oferta global y que poseen características relativamente homogéneas). A su vez la gama puede ser dividida en diferentes líneas de productos (conjunto de productos homogéneos) y puede ser analizada a partir de cuatro dimensiones fundamentalmente: la profundidad, la amplitud, la coherencia y la longitud.

- *Profundidad*: Totalidad de productos que están dentro de una misma línea
- *Amplitud*: Total de líneas de productos que forman la gama
- *Coherencia*: Grado de homogeneidad que tengan los productos que forman la gama
- *Longitud*: Número total de productos de una gama.

#### 1.3.1 Las estrategias de la cartera de productos

Una de las cuestiones más relevantes que plantean las empresas acerca de la cartera es la amplitud que debe tener la misma, debe ser una cartera con numerosos productos, o por el contrario debe ser una cartera reducida. Pero la respuesta a estas cuestiones es bastante difícil, y depende de la estrategia de marketing que haya adoptado la empresa: si quiere llegar a numerosos segmentos del mercado o sólo a unos pocos. Algunos expertos opinan que debe tener la dimensión suficiente como para que no exista ningún tipo de hueco para que la competencia pueda introducir algún producto.

Por ello la empresa puede tomar las decisiones o estrategias siguientes: ampliar la cartera de productos o la contracción de la misma.

La ampliación de la cartera suele realizarse para que la empresa pueda introducirse en nuevos segmentos o mercados, mediante el aumento de la profundidad de las líneas a través de la introducción de nuevos productos o la creación de nuevas líneas o incluso nuevas gamas. Por otro lado la contracción de la misma supone la

---

<sup>6</sup> Cartera de productos. Encontrado en [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartera\\_de\\_productos](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartera_de_productos)



reducción del número de productos, ya sea con la eliminación de artículos en una línea, la eliminación de líneas o de alguna gama. El objetivo es suprimir aquellos productos que no sean rentables y cuyo coste sea elevado, ya que consumen recursos que pueden ser utilizados de forma más conveniente para otros productos. A la hora de tomar decisiones sobre la introducción, modificación o eliminación de productos, hay que atender a las interrelaciones de los productos con las distintas áreas de la empresa y con las fuerzas externas.

### **1.3.2 Servicios que integran la cartera de productos de una AAVV**

La cartera de productos puestos a disposición del cliente por la agencia está integrada por los servicios que se relacionan a continuación:

- Opcionales: Gama de excursiones y actividades optativas ya sean de carácter histórico, cultural, social, etc.
- Circuitos: Paquete turístico que incluye hospedaje, visitas a centros culturales e históricos, servicios de restauración y transporte, etc., por las diferentes zonas del país, con una estancia en algún destino por más de un día.
- Traslados: Consiste en transportar a todo el cliente que tiene contratado un servicio de traslado con la agencia, según su destino se clasifica en tres modalidades que se mencionan a continuación:
  - Transfer in (entrada): traslado de clientes desde el aeropuerto de entrada hasta el hotel de destino
  - Transfer interhotel: traslado de clientes de un punto a otro del territorio nacional sin tocar aeropuerto alguno (fundamentalmente son clientes que toman su estancia compartida en dos destinos del territorio nacional)
  - Transfer out (salida): traslado de clientes desde un punto del territorio (hoteles) hacia los aeropuertos con el fin de salir del país en la mayoría de los casos.
- Reserva: Producto dirigido fundamentalmente al turismo individual, solicitudes de grupos y ofertas “on request” (pedidos puntuales). También se efectúan ventas de alojamientos a TTOO en el exterior, así como la renta de autos en el destino.



- Programas a la medida: Producto dirigido a aquel individuo o grupos de ellos, que solicitan a la empresa, la organización de un programa que no está preconcebido, para lo que entonces se crea un producto en función de los deseos del cliente, cotizándole un precio atendiendo a los servicios que la agencia le ofrecerá.
- Representación: Consiste en velar por que se cumplan las relaciones contractuales con los TTOO y facilitarles a estos la solución de los problemas que se presenten en el destino.
- Asistencia: Es la asistencia directa a turistas que llegan al polo a través de TTOO que pueden o no tener representación exclusiva en el país.

#### 1.4 Identificación de las UEN en la empresa

La complejidad del entorno en el que se mueven las empresas, así como la propia complejidad interna, hace muy difícil un análisis, diseño e implantación de la estrategia empresarial en una sola etapa o nivel. En estos casos, la heterogeneidad de los distintos negocios o actividades, tanto en razón de sus características internas como a las del entorno competitivo en el que se desarrollan, hace problemático un tratamiento conjunto de los mismos. Por lo tanto toda empresa debe llevar a cabo el importante paso de definir sus UEN, que según Abell 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<sup>7</sup> (Anexo 1). Cada unidad puede ser una gran división de la empresa, un grupo de productos afines o hasta un solo producto o marca de gran importancia, siendo un negocio individualmente identificable.

La definición de las distintas UEN permite asignarles objetivos de planeación estratégica y los recursos apropiados para que estas cumplan con dichos objetivos, permitiendo a la alta dirección tomar decisiones con respecto a qué hacer con cada una de ellas. Generalmente, las empresas definen sus negocios en términos del producto que fabrican, pero esta definición es algo estrecha. Levitt, en su artículo "Marketing Miopía", avanzó la tesis que los negocios en términos de mercado eran superiores a las definiciones de negocio en términos de producto, defendió que "*los negocios deben verse como un proceso de satisfacción de clientes, no como un*

---

<sup>7</sup> Citado por Kotler, TI, Cap 2



*proceso de producción de bienes*".<sup>8</sup> Los productos perecen pero las necesidades básicas y los grupos de clientes permanecen. De ahí el porqué de la definición de los negocios basada en mercados, enfocando los objetivos y recursos al proceso de satisfacción de clientes.

### **1.5 Análisis comparativo de algunos enfoques de estudio de cartera de productos**

Existen, al menos, cuatro razones para estudiar la cartera de una empresa: conocer servicios fuertes y débiles, orientar los recursos de la empresa hacia zonas de interés, eliminar productos no interesantes y orientar la estrategia de productos en función de garantizar el desempeño económico de la organización.

Diferentes métodos de análisis han sido desarrollados, tomando la forma de representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores para medir estas dimensiones. Entre ellos se encuentran el método de la Boston Consulting Group (BCG), llamado matriz de crecimiento/ cuota de mercado relativa, el método atribuido a la General Electric y McKinsey, llamado matriz de atractivo/ competitividad y existe además la propuesta metodológica de García Vidal (2006) en opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín, aplicando la matriz Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva.

Cualquiera que sea el método utilizado, se apoya en una división precisa de las actividades de la empresa en UEN, además en la definición de indicadores de competitividad y atractivo que permiten evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades y un vínculo entre la posición estratégica y el rendimiento económico y financiero de esta actividad.

A continuación se explican dichos modelos:

#### **Enfoque BCG**

La matriz de crecimiento/ participación, conocida como Matriz BCG,<sup>9</sup> es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting

---

<sup>8</sup>Ibídem

<sup>9</sup> Matriz BCG. Encontrado en: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_B.C.G.](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_B.C.G.)



Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios, es decir, en cuales se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, en el cual opera la UEN, que sirve de indicador del atractivo, un crecimiento de mercado por encima del 10% es considerado alto.

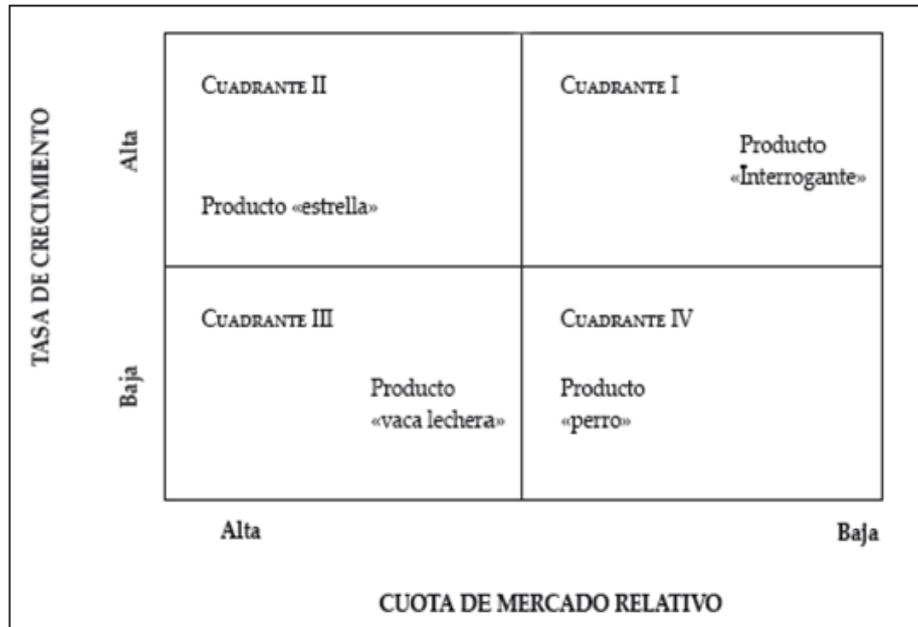
El eje horizontal muestra la cuota de mercado absoluta, que es utilizada como indicador de la competitividad (en relación con las ventas totales del mercado de productos iguales) calculada como:

$$CM_{abs} = \frac{\text{Ventas de mi producto}}{\text{Ventas totales del mercado de productos iguales}}$$

Otro indicador a usar es la cuota de mercado relativa(en relación con el competidor más importante) calculada como:

$$CM_{rel} = \frac{\text{Ventas de mi producto}}{\text{Ventas totales del competidor líder en el mercado de productos iguales}}$$

De todo ello se obtienen cuatro cuadrantes (Figura 1.3) que representan situaciones diferentes en términos de necesidades financieras para su funcionamiento y formas de administración distintas.



**Figura 1.3:** Matriz de Crecimiento /Participación

**Fuente:** Modificado de Guach Román, 2010

En este análisis se encuentran subyacentes dos hipótesis fundamentales, una se apoya en el efecto de la experiencia, en el que una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de coste en relación a los competidores, inversamente, una cuota relativa débil, implica una desventaja en términos de costes unitarios. La otra hipótesis se basa en el ciclo de vida del producto y parte de que el hecho de estar situado en un mercado en crecimiento implica una necesidad elevada de liquidez para financiar el crecimiento, inversamente, la necesidad de liquidez es débil para un negocio situado en un mercado de débil crecimiento.

A partir de aquí se pueden identificar cuatro clasificaciones generales para los negocios:

**a) Interrogante:** Zona de preocupación. Intentar impulso hacia “estrella”

**b) Estrella:** Invertir, futuro de la empresa

**c) Vaca lechera:** Fuerte generador de efectivo, pero no vale la pena invertir

**d) Perro:** Zona comprometida a medio/ largo plazo. Se recomienda deshacerse de ellos cuando sea posible.



Una vez que la empresa ha situado sus negocios en la matriz, deberá determinar si su cartera está o no saneada. Una cartera equilibrada tendrá un balance adecuado entre sus negocios. Una cartera desequilibrada tendrá demasiados perros e interrogantes y pocas estrellas o vacas. Las empresas deben examinar no sólo la situación actual de sus negocios, sino su movimiento a lo largo del tiempo. Cada UEN debe ser revisada de un año a otro y proyectar su movimiento futuro.

La matriz del BCG se convirtió desde su aparición en un método de planeación para la administración de muchas empresas. No obstante, en su uso, las empresas cometen algunos errores que las llevan a fracasar, el BCG señala los que siguen:

1. El análisis se realiza teniendo en cuenta las ventas y es necesario destacar que no siempre vender más significa ganar más.
2. Abandonar las vacas lecheras sin invertir lo necesario en ellas, lo que las convierte a lo largo del tiempo en productos débiles, o invertir demasiado y dejar de invertir lo suficiente en nuevos negocios.
3. Concentrar las inversiones en los perros esperando sacarlos de su situación, pero fracasan.
4. Mantener demasiadas UEN interrogantes y no invertir en ellos lo suficiente como para que reciban el apoyo necesario para alcanzar la dominación del segmento y dejarlos caer a perros.

También se hace necesario señalar ciertas limitaciones que reducen el alcance del mismo, entre ellas:

1. El método solo se apoya en la ventaja competitiva interna y no tiene en cuenta la ventaja competitiva externa, de la que puede beneficiarse una empresa o una marca, consecuencia de una estrategia acertada de diferenciación.
2. Pueden presentarse dificultades en la medición, referidos a con que competidor compararse, si determinar la tasa de crecimiento del mercado de forma histórica o en base a predicciones.



3. Las recomendaciones que de aquí se desprenden son muy generales, constituyendo orientaciones que son necesarias precisar para orientar de manera efectiva las políticas de precio, distribución, comunicación, etc.

### **Enfoque de la General Electric**

La asignación del objetivo adecuado a la UEN no puede determinarse solo con base a su posición en la matriz de Crecimiento/Participación. Si se introducen nuevos factores esta matriz puede verse como un caso especial de una matriz de cartera multifactor, de la cual la precursora es la General Electric.

Cada negocio está clasificado en término de dos dimensiones principales: atractivo del sector y posición competitiva, los que forman un juicio de mercadotecnia para clasificar un negocio. Las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren en mercados atractivos y posean la mezcla requerida de atributos competitivos de negocio para triunfar en esos mercados. Si falta alguno de estos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes, tampoco una empresa fuerte que opere en un mercado poco atractivo, así como una empresa débil que opere en un mercado atractivo lo hará muy bien.

Cada empresa debe de definir qué variables subyacen en cada factor. La valoración de los factores requiere tener datos tanto sobre el marketing como sobre el resto de las funciones de la empresa. Algunas de las siguientes variables pueden ser consideradas, en general, en cada uno de los factores:

**Atractivo del Mercado:** Tamaño total del mercado, índice anual de crecimiento del mercado, margen histórico de utilidad, intensidad competitiva, requerimientos tecnológicos, vulnerabilidad inflacionaria, necesidades energéticas, impacto medio ambiental, político legal, socio cultural.

**Posición Competitiva:** Participación en el mercado, crecimiento de la participación, calidad del producto, reputación de la marca, red de distribución, eficiencia en la promoción, capacidad productiva, eficiencia productiva, costos unitarios, desempeño en I+D, personal administrativo.

La administración califica a cada factor en un rango de 1 a 5 puntos (de muy desfavorable a muy favorable) para mostrar cómo se comporta el negocio en



relación con cada uno. Estas clasificaciones se multiplican luego por valores ponderados que reflejan la importancia relativa de cada factor para llegar al valor de los mismos. La suma de estos valores muestra el valor del índice. Este análisis determina una ubicación de cada negocio en la matriz multifactor, que se representa con un círculo proporcional al tamaño del mercado. La cuota de mercado del negocio se ilustra delimitando un sector del círculo de forma proporcional.

La matriz de la General Electric (Anexo 2) está dividida en nueve celdas y estas a su vez en tres zonas. Las tres zonas del lado superior izquierdo indican UEN fuertes, en las que la empresa debe invertir/crecer. Las celdas diagonales del lado superior derecho al inferior izquierdo muestran UEN intermedias en cuanto al atractivo total, por consiguiente la empresa debería buscar beneficios selectivamente. Las tres celdas del lado inferior izquierdo indican UEN poco atractivas, por lo que la empresa debería pensar seriamente en estrategias del tipo cosechar/ desinvertir.

Los directivos también deben elaborar proyecciones acerca de la posición esperada en los próximos uno a tres años, de acuerdo con la estrategia actual. Ello implica analizar donde se encontrará cada producto de acuerdo a su ciclo de vida, así como las estrategias esperadas de la competencia, nuevas tecnologías, acontecimientos económicos, entre otros aspectos. Finalmente los directivos decidirán qué hacer con cada negocio (Anexo 3).

Se puede decir de este enfoque que, al igual que el anterior, de forma general han mejorado la capacidad analítica y estratégica de los directivos y les han permitido tomar decisiones difíciles sobre la base de una información mejor orientada y más sólida de lo que permitiría la mera impresión. Además, el mismo es de gran flexibilidad, pues los indicadores son elegidos en función de cada situación particular, lo que lo hace de aplicación más general, al no apoyarse sobre ninguna hipótesis específica. Se diferencia del anterior, también, en que aunque desemboca en un análisis similar, no pretende relaciones con el rendimiento económico y financiero.

Sin embargo, existe un cierto número de limitaciones a la utilización de las matrices de este tipo, las cuales deben ser mencionadas:



- Se le señalan problemas de medidas mucho más delicados y el riesgo de subjetividad es mucho mayor, no solo por la elección de cuales indicadores considerar, sino por la evaluación que de estos se hace, sobre todo en los indicadores de competitividad, donde necesariamente hay subjetividad.
- Lo que resulta una variable desfavorable o de poca importancia relativa de un factor para un experto de la actividad comercial de la empresa, para otro resulta lo contrario; por lo que se pueden introducir errores de medición.
- Por otra parte, cuando el número de criterios retenidos y el número de actividades diferentes a evaluar es elevado, el procedimiento se vuelve pesado y exigente, sobre todo cuando la información poseída es poca o imprecisa.
- De manera general se critica a estos enfoques por carecer de validación empírica y no adaptarse bien a situaciones de mercado dinámicas, pues las recomendaciones que de aquí se desprenden son también muy generales y deben precisarse más.

### **Enfoque Matriz General y de Tendencias**

Ante las limitaciones de los análisis de cartera de negocio anteriores, el siguiente enfoque pretende subsanar los problemas que plantean las otras formas de realizar los mismos. El autor García Vidal (2006)<sup>10</sup> parte del análisis de la Situación Límite de Resultado que expresa la relación existente entre la oferta y la demanda del total de productos de la organización en pleno y de cada una de las UEN en particular. Dicho análisis provee de una orientación para la toma de decisiones relacionada con que hacer de cara al mercado o hacia el interior de la organización en dependencia de cómo se comporte esta relación.

Estas conclusiones se apoyan en una matriz que analiza dos elementos internos de la UEN, las ventas y el margen de contribución en masa (Anexo 4), ello permite conocer el comportamiento actual, su comparación con años anteriores, estableciendo criterios que apuntan a una clasificación de mejora, rezago o estabilidad.

---

<sup>10</sup> Citado por Guach Román, 2010



Luego se realiza el análisis de la matriz de la General Electric teniendo en cuenta el atractivo del entorno en que se desenvuelve la organización así como la posición competitiva que tiene en dicho entorno.

Para el análisis del atractivo del mercado se utilizan los siguientes aspectos que pueden ser aumentados o disminuidos según la situación concreta del entorno real de la organización: tamaño del mercado y tasa de crecimiento, márgenes de utilidad de la industria, intensidad de la competencia: por temporadas, por ciclos, economías de escala, requisitos de capital y tecnología, impactos sociales, ambientales, jurídicos y humanos, oportunidades y amenazas incipientes, barreras de entrada y de salida.

En el caso del análisis de la posición competitiva se utilizan: participación relativa del mercado, márgenes de utilidad en relación con la competencia, capacidad para competir en precios y calidad, conocimiento de los clientes y el mercado, fuerzas y debilidades para competir, capacidad tecnológica, aptitud de la gerencia.

Esta matriz se analiza como convencionalmente se ha venido realizando, otorgando pesos ponderados (100 puntos) según el grado de importancia del factor para la empresa en cuestión y calificándolos (5 excelente a 1 deficiente) según el estado actual que presenta la empresa.

Los hallazgos de ambas matrices, la primera de carácter interno y la segunda externo e interno, se combinan en lo que se ha convenido llamar Matriz General y de Tendencias, la cual sirve de pauta para trazar estrategias para cada una de las UEN que componen la cartera de una organización teniendo en cuenta su comportamiento.

### **1.6 Implicaciones del análisis de la cartera de productos para la AAVV Gaviota Tours**

Tras abordar los fundamentos teóricos en relación al análisis de cartera de productos, se plantea la valoración de la situación problemática que motiva la realización de la presente investigación.

Para ello se analiza el comportamiento de los indicadores financieros de los últimos cinco años de operación en la entidad, en función de ilustrar con mayor claridad la



evolución económica- financiera de este período, facilitando la comprensión de la necesidad por parte de la AAVV del análisis de su cartera de productos. La figura que se muestra a continuación ilustra el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales, en moneda libremente convertible (CUC), derivados de la oferta de productos/ servicios que conforman la cartera de la organización.

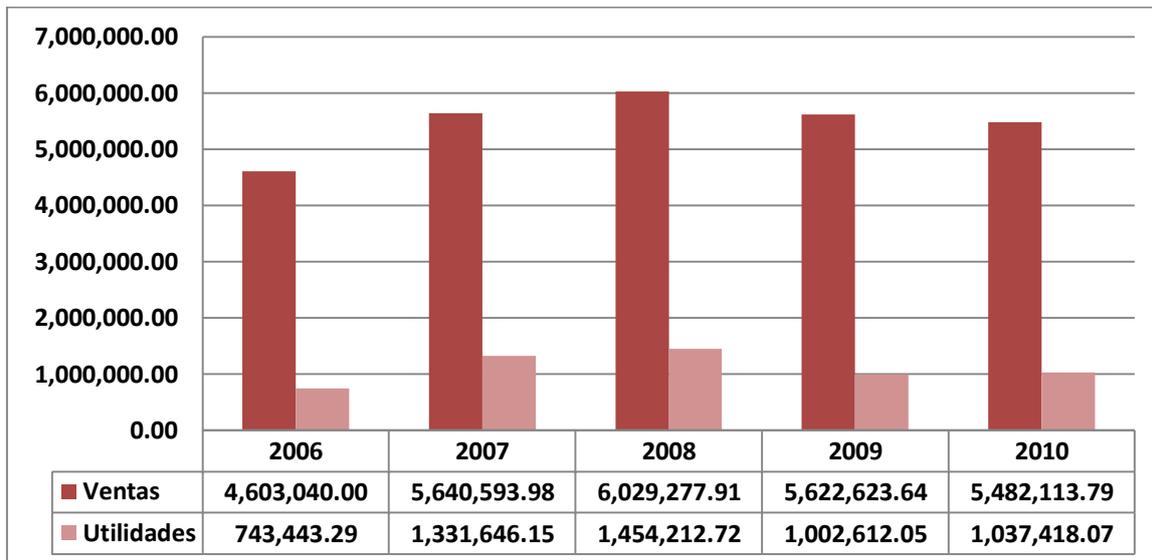


Figura 1.4: Comportamiento de los indicadores económicos

La figura muestra la evolución de las operaciones financieras de la cartera de productos pertenecientes a los últimos cinco años, lo que pone en evidencia como desde el 2006 hasta el 2008 existe un crecimiento mantenido tanto del total de ventas como de las utilidades. Sin embargo a partir del año 2009 se observa un decrecimiento de los ingresos por concepto de venta y un leve crecimiento de las utilidades, lo que demuestra que no siempre vender más significa ganar más.

Esta situación motivó el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo con implicados en la actividad de mercadotecnia, lo que permitió avizorar las causas fundamentales que pudieron propiciar el mencionado decrecimiento. De esta forma se puso en evidencia que la causa interna de más relevancia está asociada al hecho de que no se cuenta con las herramientas necesarias para el análisis coherente e integrador de la cartera de productos de Gaviota Tours, que posibilite la toma de decisiones orientadas al mercado. De ahí la necesidad de realizar un análisis integrador de cada una de sus UEN para evaluar el comportamiento de las mismas, que da paso al presente estudio de análisis de cartera de productos, que permita a la AAVV



contar con la información necesaria para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

### **1.7 Metodología para el análisis de la cartera de productos en la AAVV Gaviota Tours**

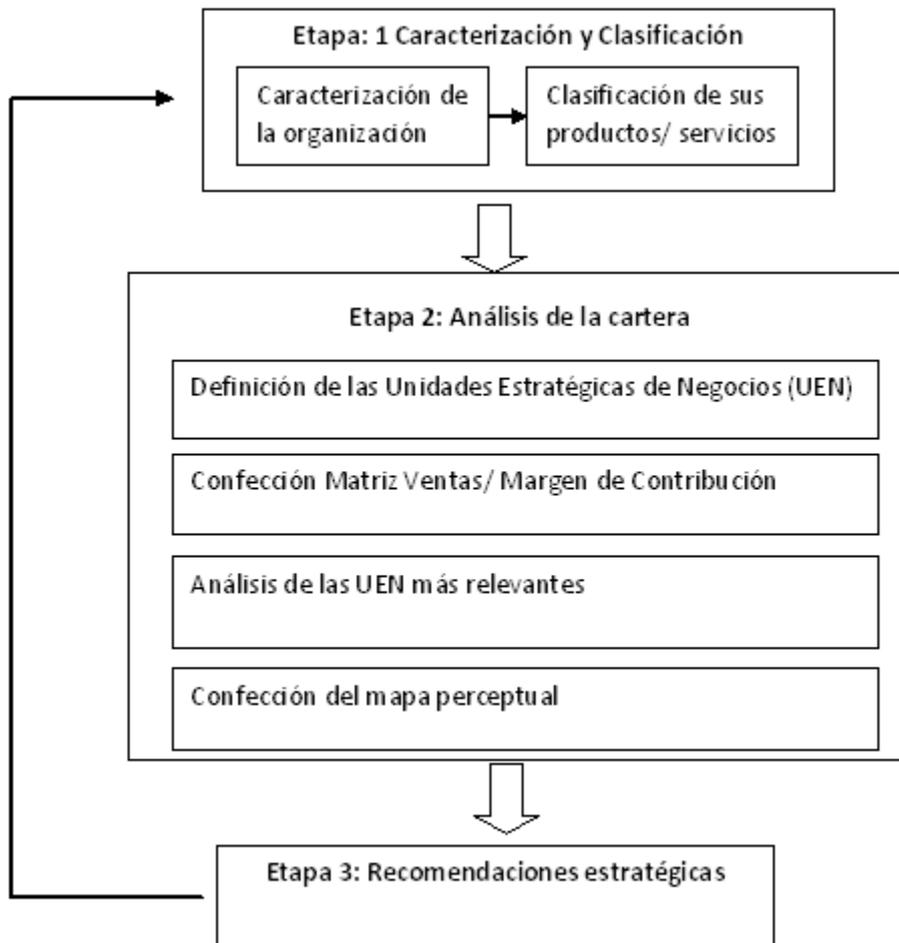
A partir del abordaje teórico de algunos enfoques de análisis de cartera de negocios hasta aquí realizado y teniendo en cuenta las limitaciones que conllevan sus aplicaciones en empresas de manera general por carecer de validación empírica y no adaptarse bien a situaciones de mercado dinámicas ni al tipo de empresa que se evalúe, se decide realizar el estudio de análisis de la cartera de productos de la AAVV Gaviota Tours, debido a que la misma fue desarrollada sobre un estudio minucioso del comportamiento de las UEN de una AAVV, por lo que se adapta al funcionamiento de la organización como empresa de servicio turístico.

Al igual que los enfoques mencionados anteriormente la metodología se apoya en una división precisa de las actividades de la empresa en UEN y compara y evalúa el valor estratégico de las diferentes actividades y un vínculo entre la posición estratégica y el rendimiento económico y financiero de esta actividad.

Toma del enfoque Matriz General y de Tendencias del autor García Vidal (2006) la matriz Ventas/Margen de contribución; la cual elimina los inconvenientes de la matriz BCG y obtiene lo positivo de la misma. Esto es beneficioso ya que los indicadores necesarios para calcular la matriz BCG la información falta o es difícil de conocer cómo se comportan. Unido a ello, pueden presentarse dificultades en la medición referida a con qué competidor compararse o si determinar la tasa de crecimiento del mercado de forma histórica o en base a predicciones.

Se consideraban anteriormente las ventas como criterio objetivo de la empresa, al ser estas la fuente de las utilidades. Sin embargo, el margen de contribución ayuda a la empresa a un entendimiento más claro de la situación de cada negocio, basado en que éste muestra el aporte particular de cada negocio al margen de contribución total, del cual se derivan los gastos de operaciones y las utilidades de la empresa. Luego se realiza un análisis detallado de las UEN de mayor relevancia (+atractivo) representando sus productos en la matriz Ventas/Coeficiente de compra y trazando estrategias para cada uno de ellos teniendo en cuenta su comportamiento.

La metodología consta de 3 etapas:



**Figura 1.5:** Representación gráfica de la metodología para el análisis de la cartera de productos en la AAVV Gaviota Tours

### **Etapa I: Caracterización de la organización. Clasificación de sus productos/ servicios**

#### **Caracterización de la organización objeto de estudio**

Se caracteriza la organización, haciendo énfasis en los elementos esenciales de su actividad.

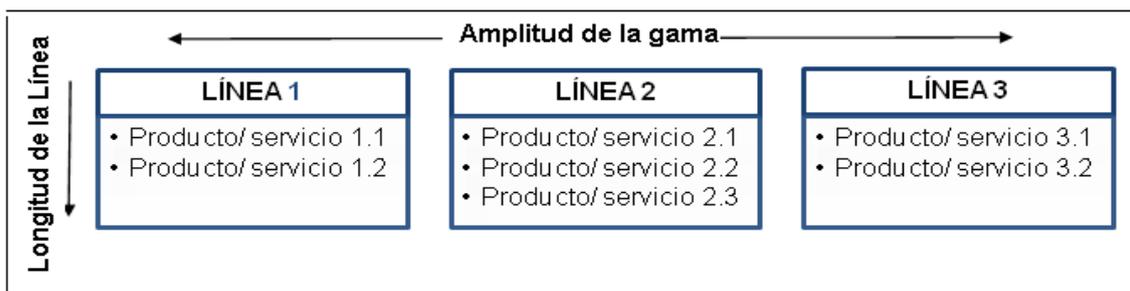
*Descripción:* Para realizar dicha caracterización se hace necesario efectuar una búsqueda documental que permita conocer el objeto social de la organización, sus principales productos/servicios y las necesidades inherentes a la actividad turística que satisfacen, cómo ha sido formulada su misión y su visión para el futuro, principales clientes, el conocimiento de la competencia y los proveedores de servicios turísticos que viabilizan su actividad. Para ello se consultan planes de

marketing, la planeación estratégica vigente y otros documentos pertinentes que faciliten la obtención de estas informaciones.

### Clasificación de sus productos/ servicios

Se analiza y determina el MIX de producto de la AAVV, que agrupa el conjunto de todas las líneas de producto ofertadas a sus clientes, así como sus características esenciales.

*Descripción:* Para cumplimentar este paso se analizan todos los productos/ servicios que conforman la cartera, con el objetivo de agruparlos considerando aquellos que se encuentran estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales o en un intervalo de precios parecidos. Los criterios seleccionados para llevar a cabo la clasificación de los mismos se encuentran condicionados por las estructuras organizativas vigentes en la organización y la manera en que ésta realiza su actividad. A partir de la definición de estas líneas de productos y de los productos/servicios que la conforman, se analizan las particularidades de la gama en cuanto a la anchura, longitud y profundidad, representándolas en un esquema similar al que se muestra a continuación, para lograr de manera óptima su comprensión.



**Figura 1.6:** Representación de las líneas de productos de una empresa supuesta

**Fuente:** Guach Román 2010

La figura muestra las líneas de productos de una empresa supuesta, donde se observan sus características fundamentales. La anchura del conjunto de productos se refiere a las 3 líneas de productos diferentes, mientras que la longitud al total de productos existentes, en este caso 7, con una longitud media de 2.33 productos por línea. La consistencia, como otra de las características, hace alusión a la medida en



que varias líneas de productos se encuentran relacionadas en dependencia del uso final, las exigencias de producción, los canales de distribución y otras formas.

*Métodos, herramientas y técnicas:* Búsqueda bibliográfica, revisión documental, trabajo en grupo y entrevistas a directivos en los diferentes niveles organizativos.

## **Etapas II: Análisis de la cartera de productos**

### **Definición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

Se determinan las UEN a partir del análisis de las líneas de productos desarrolladas por la organización, como premisa fundamental para el posterior análisis de la cartera de productos. Se define el período objeto de estudio que ilustra la evolución y comportamiento de cada una de ellas.

*Descripción:* Para el establecimiento de las UEN, se parte del análisis de las líneas de productos/servicios teniendo en cuenta tres dimensiones según la propuesta de Abell (1980): a qué clientes van dirigidos, las necesidades que satisfacen y cómo se satisfacen, considerando una definición de los mismos basada esencialmente en la función que realizan y su valor intrínseco, que permita enfocar los objetivos y recursos al proceso de satisfacción al cliente. Para ello se lleva a cabo una sesión de trabajo en grupo con los directivos de la empresa que permita, con vistas a canalizar las estrategias y acciones posteriores al análisis, definir las UEN y describir detalladamente el flujo operativo funcionando actualmente en cada una de ellas, en función de las unidades organizativas existentes. Posteriormente se determina el período que ilustre el comportamiento de cada UEN en el pasado más reciente, considerando los indicios que evidencien de mejor manera la situación actual de la organización.

*Métodos, herramientas y técnicas:* Trabajo en grupo, discusión colectiva, búsqueda bibliográfica, recolección, revisión y análisis de información organizativa.

### **Confección de la matriz Ventas/ Margen de contribución**

Se evalúa la situación de cada UEN, su evolución y comportamiento a partir del análisis de los productos/servicios que la componen.



*Descripción:* Para la obtención de la matriz Ventas/ Margen de contribución se procede a la búsqueda y selección de los datos históricos de los productos/ servicios agrupados en cada una de las UEN que se analizan. Estos datos incluyen los ingresos y los costos generados mensualmente en dos períodos diferentes que ilustren su evolución y comportamiento. Se calcula a continuación el margen de contribución unitario de cada producto/servicio, restando a los ingresos, los costos de su gestión. Se determinan luego las ventas totales en cada UEN, sumando aquellas correspondientes de cada producto/ servicio y el margen de contribución en masa, como el resultado de la sumatoria del margen de contribución unitario. Para la recopilación de los datos a utilizar en la matriz Ventas/ Margen de contribución se emplean tablas para su mejor comprensión (Anexo 5). Estos son los resultados finales que se reflejan en la matriz, que muestra además los valores promedios de las ventas totales y el margen de contribución en masa, dividiendo sus ejes en cuatro cuadrantes propicios al análisis.

Obtenida la matriz se realiza un breve análisis por UEN de las causas de su situación, con el objetivo de lograr la comprensión necesaria que permita arribar a posteriores etapas en la investigación.

La autora considera necesario para la evaluación de la cartera de productos de la agencia luego de ubicar sus UEN en la matriz Ventas/Margen de contribución adicionar los elementos de análisis: *Tendencia* (movimiento en positivo o negativo de los indicadores evaluados en las UEN, de un período de análisis a otro) y *Orientación* (Aparición de las UEN en los cuadrantes más atractivos).

*Métodos, herramientas, técnicas:* Búsqueda y recopilación de datos, paquete de Office Excel 2007 para la realización de la matriz Ventas/Margen de contribución.

### **Análisis de las UEN más relevantes**

Se realiza el análisis aislado de las UEN más relevantes y del comportamiento histórico de los productos/ servicios que la conforman.

*Descripción:* Para llevar a cabo el estudio a profundidad de las UEN más relevantes, resulta prioritario la identificación de los productos/servicios que las integran, sus características y particularidades, los condicionamientos y criterios para la



concepción y diseño de estos productos, así como un estudio ilustrativo del comportamiento histórico de los indicadores comerciales por producto, con objeto de definir aquellos más importantes para la organización.

Para la realización del análisis global del comportamiento de los indicadores comerciales por producto (UEN de relevancia), es necesario la identificación y recopilación de datos específicos en relación al número de turistas asistidos por la AAVV en nombre de agencia extranjera o TTOO, cuyos servicios fueron solicitados en el país de emisión, considerando de estos, los turistas (pax) que efectuaron al menos la compra de un producto y los ingresos que se generaron como resultado de la misma, todos ellos considerados comparativamente para dos años recientemente transcurridos.

A partir de estos datos es posible cuantificar otros indicadores comerciales de importancia, dígame el coeficiente de compra (Cco), resultante de la división de los turistas que adquirieron el producto y el total de pax asistidos, además del valor percápita por mercado, obtenido del cociente entre los ingresos generados por concepto de venta y los turistas asistidos, luego los resultados finales del análisis, considerados comparativamente en dos años consecutivos cualesquiera, se colocan en una tabla.

Total pax asistidos				Total compran el producto			
Año 1	Año 2	Diferencia	%	Año 1	Cco Año 1	Año 2	Cco Año 2

Ingresos				Valor percápita			
Año 1	Año 2	Diferencia	%	Año 1	Año 2	Diferencia	%

*Métodos, herramientas, técnicas:* Identificación y selección de la información necesaria.



## **Confección del mapa perceptual**

Se procede a representar el conjunto de productos de la UEN más relevante asociados con sus atributos en forma de puntos sobre un mapa, para demostrar la semejanza que pueda existir entre algunos de ellos.

*Descripción:* Para obtener el coeficiente de similitud entre los atributos y los productos integrantes de la UEN más relevante, se necesita de la definición de los atributos a relacionar, obtenida del procesamiento de encuestas durante el período estudiado, así como la media en relación a la información brindada por los clientes en las encuestas. Se confecciona el mapa y los distintos productos son asociados con las distintas variables. Dos objetos asociados con las mismas variables tienen un coeficiente de similitud elevado, por lo que se situarán próximos en el mapa. Posterior a la representación matricial se realiza un breve análisis con objeto de poner de relieve los resultados obtenidos.

*Métodos, herramientas y técnicas:* Identificación y selección de la información necesaria, programa estadístico SPSS para Windows versión 15.0 para la confección del mapa perceptual y paquete de Office Excel 2007 para la elaboración de gráficos.

### **Etapa III: Recomendaciones estratégicas**

Se proponen líneas estratégicas para la toma de decisiones de producto. Las mismas se determinan a partir de la integración de los resultados puestos de relieve en el análisis de la cartera de productos de la organización.



## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE LA AAVV GAVIOTA TOURS**

En el presente capítulo se aplica la metodología de análisis de cartera de productos referida, en la AAVV Gaviota Tours para, sobre la base de la utilización de la misma, proponer las líneas estratégicas que orienten la comercialización de los productos de la entidad para su perfeccionamiento.

### **2.1 Etapa I: Caracterización de la AAVV Gaviota Tours. Clasificación de sus productos/ servicios**

#### **Caracterización de la AAVV Gaviota Tours**

La magnitud de la actividad turística, sus perspectivas e incidencia en la economía del país, determinaron la necesidad del perfeccionamiento de las estructuras organizativas del sistema. En este contexto se crearon las distintas cadenas y grupos con subordinación al ya constituido Ministerio del Turismo.

En este perfeccionamiento se crea el 27 octubre del 1995, Gaviota Tours S.A. (AAVV receptiva del Grupo Gaviota) como acuerdo de la Junta de Accionistas de Gaviota S.A, lo que consta en Escritura Pública No. 3896, ante Notaría Especial del Ministerio de Justicia. El 10 de Marzo de 1997, fueron formalmente creadas las cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB) Gaviota Tours: Varadero, Habana, Centro y Holguín, como las cuatro oficinas territoriales de dicha Sociedad Anónima, según consta en el Acuerdo No 1 del acta de la reunión extraordinaria de la Junta General de Accionistas de la Sociedad Mercantil Gaviota Tours S.A, cuyo objeto social es realizar las funciones de AAVV para la ejecución de actividades que consistan en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios a estos de diferente naturaleza.

La AAVV Gaviota Tours Holguín cuenta con representaciones en Baracoa y Santiago de Cuba y con buroes de venta en los principales hoteles del polo, abarcando una integral y variada oferta de opciones para el disfrute de los clientes.



**Misión:** Somos la AAVV receptiva del Grupo Gaviota S.A., dedicados a ofrecer productos y servicios turísticos de reconocida calidad, con una alta dosis de exclusividad, orientados al encuentro con la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana.

**Visión:** Ser reconocidos como AAVV líder en calidad y competitividad del destino Cuba, basándonos en la exclusividad y la excelencia de nuestros productos y servicios, en la profesionalidad de nuestros empleados, alcanzando la plena satisfacción de nuestros clientes y desarrollando una eficiente gestión empresarial.

Gaviota Tours compite con servicios de calidad reconocidos por los clientes, entre los que se destacan:

- ❖ Mediación en la venta de:
  - a) reservaciones de habitaciones y servicios ofertados en todo tipo de establecimiento de alojamiento
  - b) capacidades de transportación
  - c) pólizas de seguro que cubran riesgos derivados de los viajes.
- ❖ Organización y venta de los denominados paquetes turísticos
- ❖ Representación de otras AAVV, nacionales o extranjeras, sea con carácter temporal, permanente o para realizar actos concretos
- ❖ Comercialización de giras, excursiones, paseos y actividades recreativas de carácter turístico, conocidas por opcionales
- ❖ Contratación de guías
- ❖ Emisión o el envío de viajeros
- ❖ Oferta de servicios de cambio de divisas, venta y cambio de cheques de viajes, venta de boletos aéreos y tarjetas de turistas
- ❖ Ofrecer información y promoción turísticas
- ❖ Conservar, adquirir y vender reservaciones de centros y actividades culturales y recreativas, así como de locales que utilicen para realizar reuniones u otras actividades sociales



- ❖ Asesorar al viajero para facilitarle la realización de sus viajes
- ❖ Asistencia a los viajeros.

Dada la variedad de productos y servicios que oferta, la entidad necesita efectuar operaciones con varios proveedores de servicios, como: Transgaviota, cadenas hoteleras, instalaciones extrahoteleras, etc.

Por ser una agencia receptiva opera en conjunto con agencias emisoras (TTOO) de varios países, que garantizan que los clientes de los diferentes mercados opten por hacer uso de los servicios de la agencia. Entre ellas están:

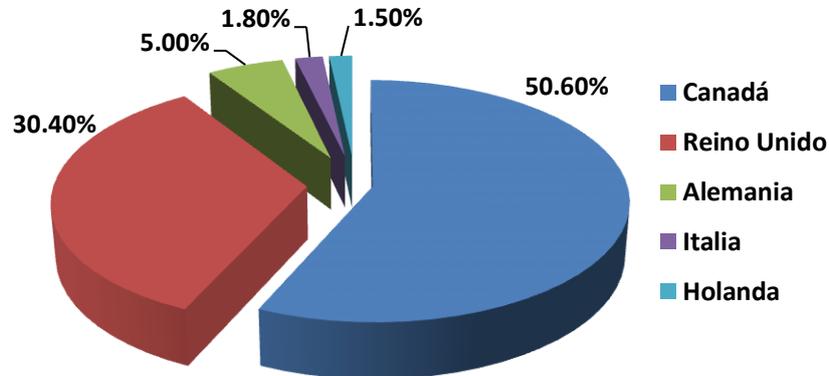
- Sunwing (Canadá)
- Air Canada Vacations (Canadá)
- Sol Caribe Tours (España)
- TUI Holanda (Holanda)
- Kuoni Holanda (Holanda)
- Alpitour (Italia)
- Un Altro Sole (Italia)
- Marsans International (Francia)
- Aurinkomatkat (Finlandia)
- Kuoni Suiza (Suiza)
- Meier's Weltreisen (Alemania)

Todas ellas tienen vuelos periódicos hacia Holguín, con mayor afluencia en la temporada alta, pero se mantienen el año completo.

En términos de competencia profesional, en el polo Holguín sólo existen tres competidores de significación: Viajes Cubanacán, Cubatur y Havanatur.

Según el Informe Comercial Holguín 2010 del MINTUR la agencia Viajes Cubanacán opera el 40.7% de los turistas asistidos al destino y el 44.7% del movimiento de opcionales, Gaviota Tours opera el 29.6% de los turistas asistidos y el 21.6% del movimiento de opcionales, Cubatur el 24.1% de los turistas asistidos y el 28.1% del movimiento de opcionales y Havanatur opera el 5.4% de los turistas asistidos y el 5.6% del movimiento de opcionales. Se considera por tanto que la entidad va en segundo lugar en la competencia con respecto a la cuota de mercado.

Los cinco primeros mercados emisores a Holguín son Canadá, Reino Unido, Alemania, Italia y Holanda, aunque es válido destacar a Finlandia, España y Francia (Figura 2.1).

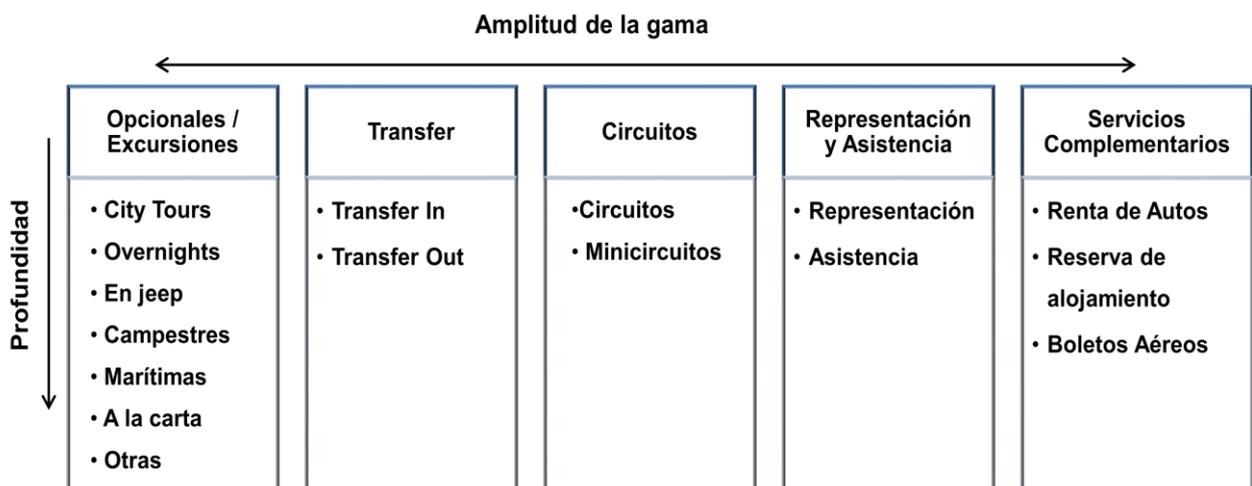


**Figura 2.1:** Principales mercados emisores al destino Holguín 2010

**Fuente:** Informe Comercial. MINTUR/Holguín 2010

### Clasificación de sus servicios

La AAVV Gaviota Tours, está constituida por el conjunto de líneas de servicios que ofrece a sus clientes con el objetivo de satisfacer deseos y necesidades inherentes a la actividad turística. Su MIX de productos en su conjunto se puede observar en la figura siguiente:



**Figura 2.2:** Amplitud y profundidad de las líneas de servicios AAVV Gaviota Tours



Debido a la pequeña estructura organizativa de la agencia al realizar sus actividades, la anchura del conjunto es de tan solo 5 líneas diferentes de productos con una longitud de 16 productos, observados en la totalidad del esquema, con una longitud media de línea de 3,2. Con los que se pueden complementar con los servicios de los prestatarios que tienen contratos con la agencia, entre los que se pueden señalar Transgaviota, Aéreo Gaviota, Palmares, Marina Gaviota Oriente, Islazul y Cubanacán, ECOTUR, etc.

Las líneas de productos de la empresa son de forma general consistentes, pues son servicios que se distribuyen mayormente a través de los mismos canales. Sin embargo atendiendo a la necesidad que satisfacen son menos consistentes, pues proporcionan distintas funciones al consumidor.

## **2.2 Etapa II: Análisis de la cartera de productos de la AAVV Gaviota Tours**

### **Definición de sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

Luego del análisis de las líneas de servicios de la empresa y un extenso debate colectivo, teniendo en cuenta además las tres dimensiones según Abell (1980): a qué clientes van dirigidos, las necesidades que satisfacen y qué recursos o tecnología se utiliza para satisfacerlas, se considera a la agencia Gaviota Tours como un conjunto de UEN. Se definen por tanto cinco UEN con oportunidades de rentabilidad y desarrollo distintas, cuyo análisis y estudio permite evaluar integralmente su actividad.

- UEN 1: Transfer
- UEN 2: Opcionales
- UEN 3: Circuitos
- UEN 4: Representación y Asistencia
- UEN 5: Otros Servicios



A continuación se realiza una descripción de las mismas:

### **UEN Transfer**

*Público objetivo:* Volúmenes de clientes movidos por los TTOO y agencias que operan el destino Holguín y desde el país emisor, envían sus clientes a través de Gaviota Tours; clientes que solicitan el servicio independiente de transfer a la red de ventas o directamente a la oficina; afectaciones de recorridos provenientes de la Comercializadora.

*Necesidad que satisface:* Traslado de clientes vía terrestre desde y hacia aeropuertos y hacia cualquier destino previamente solicitado.

*Tecnología:* Coordinación y ejecución del servicio de transfer cubierto por el transportista terrestre designado a este propósito.

El flujo operacional comienza con las solicitudes de transfer a Operaciones por las diferentes vías establecidas. La información es procesada y con ella se procede a elaborar un documento (monta) donde se especifican los pormenores de la operación, realizando paralelamente la solicitud de guías en las operaciones que lo requieran. Este documento es entregado a continuación al jefe de operaciones y al transportista que ejecutará la operación, culminando esta con la entrega de los documentos nuevamente al jefe de operaciones como constancia del término exitoso de la misma.

### **UEN Opcionales**

Se consideran las actividades que se ofertan en el territorio nacional como complemento a la estancia del visitante extranjero. Se realiza a través de los buros de turismo y por el resto de los elementos que conforman la red de venta. Dentro de ellas las excursiones son el producto que integra varios prestatarios de servicios (transporte, visitas, restauración, etc.), se ejecutan por lo general con guías de turismo y tienen una duración de un día u overnight.

*Público objetivo:* Clientes que durante su estancia compran las excursiones ofertadas por la red de ventas; clientes que en menor medida solicitan el servicio directamente al puesto de mando.



*Necesidad que satisface:* Deseo de conocer a fondo los atributos naturales y/o históricos-culturales que contribuyan al enriquecimiento de la experiencia turística.

*Tecnología:* Venta personal realizada por la red de ventas, posterior a la coordinación o adquisición del bien al proveedor.

La operación comienza con la venta de excursiones y otros servicios a través de la red de ventas que las notifican al puesto de mando, donde se procesa la información, y se coordinan y afectan los servicios de transporte, prestatarios externos y guías requeridos durante la operación. Se procede con esta información a la confección de la monta, que es enviada al transportista que ejecutará la operación, culminando esta con la entrega de los documentos nuevamente en el puesto de mando como constancia del término exitoso de la misma.

### **UEN Circuitos**

Esta UEN agrupa los recorridos que incluyan más de un hotel para alojamiento y otros servicios incorporados, siempre que estén publicados para varias salidas o frecuencias durante la temporada y sean ofrecidos al gran público por la red de ventas desde el exterior. Se incluye la modalidad de fly and drive.

*Público objetivo:* Clientes que mediante un TTOO compran estos recorridos ofertados en un catálogo por la red de ventas.

*Necesidad que satisface:* Deseo de conocer a fondo los atributos naturales y/o históricos-culturales que contribuyan al enriquecimiento de la experiencia turística.

*Tecnología:* Coordinación y comercialización de excursiones de interés turístico ofrecidos por la red de ventas desde el exterior.

La operación comienza con la venta del circuito y otros servicios a través de la red de ventas que las notifican al departamento de operaciones, donde se procesa la información, y se coordinan y afectan los servicios de transporte, prestatarios externos y guías requeridos durante la operación. Se procede con esta información a la confección de la monta, que es enviada al transportista que ejecutará la operación, culminando esta con la entrega de los documentos nuevamente en el departamento de operaciones como constancia del término exitoso de la misma.



## **UEN Representación y Asistencia**

*Público objetivo:* Clientes que viajan a través de los TTOO y agencias clientes de la empresa o turistas que llegan al polo a través de TTOO que no tienen representación exclusiva en el país.

*Necesidad que satisface:* Representación y asistencia a los clientes una vez se encuentran en el destino. Incluye además, la legalización de la contratación del personal extranjero ante las autoridades cubanas (permiso de trabajo y carné de identidad).

*Tecnología:* La fuerza de trabajo que presta los servicios de representación y asistencia, contratados previamente para este propósito.

El flujo operacional comienza con la recepción de la información notificada previamente por el TTOO en cuanto a número de clientes, nombre, categoría, día de llegada, especificando los pormenores del grupo en cuestión. Luego de procesada la información y realizadas las coordinaciones necesarias, se recibe a los clientes a su llegada al destino, que arriban mayormente por vía aérea y se fija con ellos lugar y hora de la reunión de información. Efectuada la reunión de información, se les brinda asistencia durante su estancia, ofertándole excursiones de interés turístico. Si se efectúan las ventas, se reportan al puesto de mando y se liquida el efectivo en caja. Si no procede la excursión, se localiza al cliente y se hace la devolución dando opción de efectuar una nueva compra. Para concluir el ciclo los clientes deben ser despedidos al partir.

## **UEN Otros Servicios**

Esta UEN agrupa servicios complementarios para el turista durante su estancia, como renta de autos, reserva de alojamiento y la venta o reserva de boletos aéreos.

*Público objetivo:* Clientes que durante su estancia compran servicios complementarios, que pueden ser adquiridos a través de la red de ventas, o solicitarse directamente a la oficina.

*Necesidad que satisface:* Adquisición de servicios, cuya necesidad es inherente a la actividad turística.



*Tecnología:* Venta personal realizada por la red de ventas, posterior a la coordinación o adquisición del bien al proveedor.

Para evaluar e ilustrar convenientemente el comportamiento y evolución de estas UEN, se consideran los años 2009-2010 como los más propicios para ello, teniendo en cuenta que los resultados alcanzados en este período constituyen los más cercanos a la situación vigente en la organización.

### Confección de la matriz Ventas/ Margen de contribución de las UEN

Tras identificar y describir las UEN se realiza una recopilación y búsqueda de datos económicos correspondientes al período objeto de estudio (2009-2010) con vistas a ilustrar la posición e importancia de cada una de las UEN en los resultados alcanzados por la AAVV Gaviota Tours, constituyendo dichas UEN los núcleos de su actividad que mejor evidencian su desempeño.

Para ello se parte de la identificación de los ingresos y los costos generados por los servicios pertenecientes a cada una de las UEN analizados, con los que es posible determinar el margen de contribución, contribuyendo este el aporte económico real de la UEN en el período.

		2010	2009	Diferencia	%
	<b>Ventas</b>	546475.75	554 853.28	-8 377.53	98.49
<b>UEN Transfer</b>	<b>Costos</b>	386824.38	387 832.49	-1 008.11	99.74
	<b>Margen de Contribución</b>	159 651.37	167 020.79	-7 369.42	95.59

**Tabla 2.1:** Comportamiento de la UEN Transfer

La UEN Transfer (Tabla 2.1) experimenta en el 2010 un leve decrecimiento de 8 377.53 CUC en ventas, lográndose solamente obtener el 98.49% del beneficio del año anterior; el descenso en utilidades es de 7 369.42 CUC, quedando solo en el 95.59%, debido a la disminución del número de arribos de Sunwing que reduce casi un 50% sus vuelos al destino con respecto al 2009, TUI Holanda que aunque mantiene su vuelo no tuvo la misma ocupación hacia al destino y tampoco se vio beneficiado como en el 2009 de reservas de Cancún que fueron desviadas a



Holguín por el virus AH1N1 y Alpitours y Aurinkomatkat que estuvieron decreciendo durante todo el año su número de arribos.

De forma general el alto costo de las operaciones de traslados por la agencia incide en los bajos márgenes de contribución de la UEN.

	2010	2009	Diferencia	%
<b>UEN Opcionales</b>				
<b>Ventas</b>	2 799 602.25	2 748 973.54	50628.71	101.84
<b>Costos</b>	2 373 086.61	2 361 932.74	11153.87	100.47
<b>Margen de Contribución</b>	426 515.64	387 040.80	39474.84	110.20

**Tabla 2.2:** Comportamiento de la UEN Opcionales

La UEN Opcionales (Tabla 2.2) experimenta en el 2010 un ligero crecimiento en ventas de 50 628.71 CUC, logrando el 101.84% del beneficio del año anterior.

A pesar que las ventas brutas de manera general crecen, no pasa así con las principales excursiones propias pues decrecen, así como las dos excursiones estrellas del destino donde a pesar de crecer en la movilidad de clientes no ocurre así con las ventas brutas de estas, en este comportamiento incide la disminución del precio público en un 17.8% de las principales excursiones (Crucero del Sol, Baño con delfines, City Tours Holguín, Santiago Bus). El crecimiento está sustentado fundamentalmente en los resultados en la comercialización de las ofertas para el mercado interno.

Sin embargo los TTOO de manera general decrecen sus ingresos por concepto de ventas de excursiones concentrándose los mayores decrecimientos en Sunwing, TUI Holanda y Alpitours asociado, como se ha venido comentando, a la disminución del número de clientes asistidos en el destino. Señalar los ligeros crecimientos de Aurinkomatkat que a pesar de disminuir sus arribos logra crecer sus ventas de excursiones un 11.7% (28 037.00 CUC) y Air Canada Vacations que logra un crecimiento de un 5.9% apoyados en mayores arribos y mejores gestiones de venta que le permitieron mejorar sus percapitas por pax asistidos.



## Capítulo II

		2010	2009	Diferencia	%
UEN Circuitos	Ventas	1 728 887.46	1 944 837.15	-215 949.69	88.90
	Costos	1 370 193.95	1 585 874.28	-215 680.33	86.40
	Margen de Contribución	358 693.51	358 962.87	-269.36	99.92

**Tabla 2.3:** Comportamiento de la UEN Circuitos

La UEN Circuitos (Tabla 2.3) experimenta en el 2010 un decrecimiento en ventas de 215 949.69 CUC, logrando solamente el 88.9% del beneficio del año anterior, esto está asociado al decrecimiento de Aurinkomatkat en este modalidad y específicamente el circuito Combo Habana. En esto también influye la mengua de la movilidad de turistas con respecto al año anterior en un 11.7%, los resultados más desfavorables se concentran en los TTOO Marsans Francia (asociado a su quiebra durante el mes de Abril) y Aventoura.

		2010	2009	Diferencia	%
UEN Representación y Asistencia	Ventas	114 373.52	128 917.85	-14 544.33	88.72
	Costos	66 380.00	63 330.00	3 050.00	104.82
	Margen de Contribución	47 993.52	65 587.85	-17 594.33	73.17

**Tabla 2.4:** Comportamiento de la UEN Representación y Asistencia

La UEN Representación y Asistencia (Tabla 2.4) presenta también un decrecimiento en sus ventas de 14 544.33 CUC en el 2010, para una diferencia del 88.72% con respecto al año 2009. Al observar los márgenes de contribución resulta importante señalar que la UEN no es muy generadora de capital. No obstante por el rol que desempeña en la distribución de los servicios que ofrece la agencia a sus clientes juega un papel importante en las operaciones turísticas de la organización.



<b>Ventas</b>				
<b>UEN Otros Servicios</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
Renta de Autos	117 363.63	117 529.56	-165.93	99.86
Alojamiento	60 832.07	65 795.33	-4 963.26	92.46
Boletos aéreos	62 251.15	49 373.72	12 877.43	126.08
<b>Total</b>	<b>240 446.85</b>	<b>232 698.61</b>	<b>7 748.24</b>	<b>103.33</b>

<b>Costos</b>				
<b>UEN Otros Servicios</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
Renta de Autos	93 985.07	99 966.20	-5 981.13	94.02
Alojamiento	52 440.94	58 870.44	-6 429.5	89.08
Boletos aéreos	71 716.47	53 857.02	17 859.45	133.16
<b>Total</b>	<b>218 142.48</b>	<b>212 693.66</b>	<b>5 448.82</b>	<b>102.56</b>

<b>Margen de Contribución</b>				
<b>UEN Otros Servicios</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
Renta de Autos	23 378.56	17 563.36	5 815.20	133.11
Alojamiento	8 391.13	6 924.89	1 466.24	121.17
Boletos Aéreos	-9 465.32	-4 483.30	-4 982.02	211.12
<b>Total</b>	<b>22 304.37</b>	<b>20 004.95</b>	<b>2 299.42</b>	<b>111.49</b>

**Tabla 2.5:** Comportamiento de la UEN Otros Servicios

La UEN Otros Servicios advierte un ligero incremento en ventas de 2 299.42 CUC en el 2010, aunque aquí se observa un decrecimiento de la modalidad de alojamiento (en esto incidieron fundamentalmente los TTOO TUI Holanda, Cuba Real Tours y Kuoni Suiza) y renta de autos, se ve favorecido principalmente por la venta de los servicios de boletería aérea, sin embargo por los altos costos de producción de estos, su margen de contribución disminuye notablemente.



En la tabla anterior están incluidas las operaciones de venta de alojamiento para el mercado interno que, además, se detalla a continuación:

No.	Excursiones Mercado Interno	2009		2010		Desviación	
		PAX	Ventas	PAX	Ventas	PAX	Ventas
1	Hotel Costa Verde	143	9 894.00	2 574	198 235.00	2431	188 341.00
2	Hotel Pesquero	62	8266.00	737	96 932.00	675	88 666.00
3	Hotel Blau Costa Verde	0	0.00	218	33 411.00	218	33 411.00
4	Hotel Sol Melia Luna Mares	564	41 850.30	401	60 245.00	-163	18 395.00
5	Hotel Paradisus Río de Oro	0	0.00	41	8 162.00	41	8 162.00
6	Hotel Sirenis PT	0	0.00	33	5 701.00	33	5 701.00
7	Otras excursiones	33	1 023.00	70	6 333.00	29	5 150.00
<b>Total</b>		<b>802</b>	<b>61033.30</b>	<b>4 074</b>	<b>409 019.00</b>	<b>3264</b>	<b>347 826.00</b>

**Tabla 2.6:** Valoración de las ventas de excursiones dirigidas al mercado interno

Durante el año 2010 se logra un crecimiento significativo (570.2%) de los ingresos por concepto de ventas de excursiones al mercado interno alcanzándose 347 826.00 CUC más que en el 2009. Las principales opciones vendidas fueron los alojamientos en los hoteles Todo Incluido Playa Costa Verde y Playa Pesquero (ambos hoteles marca propia de Gaviota), aunque también se lograron importantes niveles de ingreso en las ofertas para los hoteles Luna Mares y Blau Costa Verde. También se incorporaron durante este año las ofertas para los hoteles Río de Oro y Sirenis Playa Turquesa que no estuvieron a la venta en el 2009.



A continuación la tabla muestra el comportamiento de las UEN en cuanto a las ventas y el margen de contribución, indicadores económicos a reflejar en la matriz.

Unidades Estratégicas de Negocios	Ventas		Margen de Contribución	
	2009	2010	2009	2010
Transfer	554 853.28	546 475.75	167 020.79	159 651.37
Representación y Asistencia	128 917.85	114 373.52	65 587.85	47 993.52
Circuitos	1 944 837.15	1 728 887.46	358 962.87	358 693.51
Opcionales	2 748 973.54	2 799 602.25	387 040.80	426 515.64
Otros Servicios	232 698.61	240 446.85	20 004.95	22 304.37
<b>MEDIA</b>	<b>1 122 056.09</b>	<b>1 085 957.17</b>	<b>199 723.45</b>	<b>203 031.68</b>

**Tabla 2.7:** Indicadores económicos a reflejar en la Matriz Ventas/Margen de contribución

El valor promedio en ventas y margen de contribución de ambos años (líneas rojas 2010 y las líneas azules 2009) se muestra dividiendo la matriz en cuatro cuadrantes propicios al análisis. Las medias de las ventas descienden en el 2010, pero el margen de contribución aumenta.

Se aprecia de forma general un decrecimiento en ventas en el año 2010 con respecto al año 2009, de las UEN Transfer, Representación y Asistencia y Circuitos, lo que a su vez condiciona la mengua del margen de contribución de las mismas.

La UEN Opcionales muestra para el 2010 un crecimiento, no muy considerable en ventas y en el margen de contribución. Lo mismo ocurre con la UEN Otros Servicios, que presenta un crecimiento en ventas debido principalmente a la venta de boletos aéreos, no obstante, a pesar de los altos costos de ese producto el margen de contribución del mismo con respecto al 2009 cae en detrimento, sin embargo los servicios de renta de autos y alojamiento, si bien sufrieron un decrecimiento en ventas, no fue así en el margen de contribución.

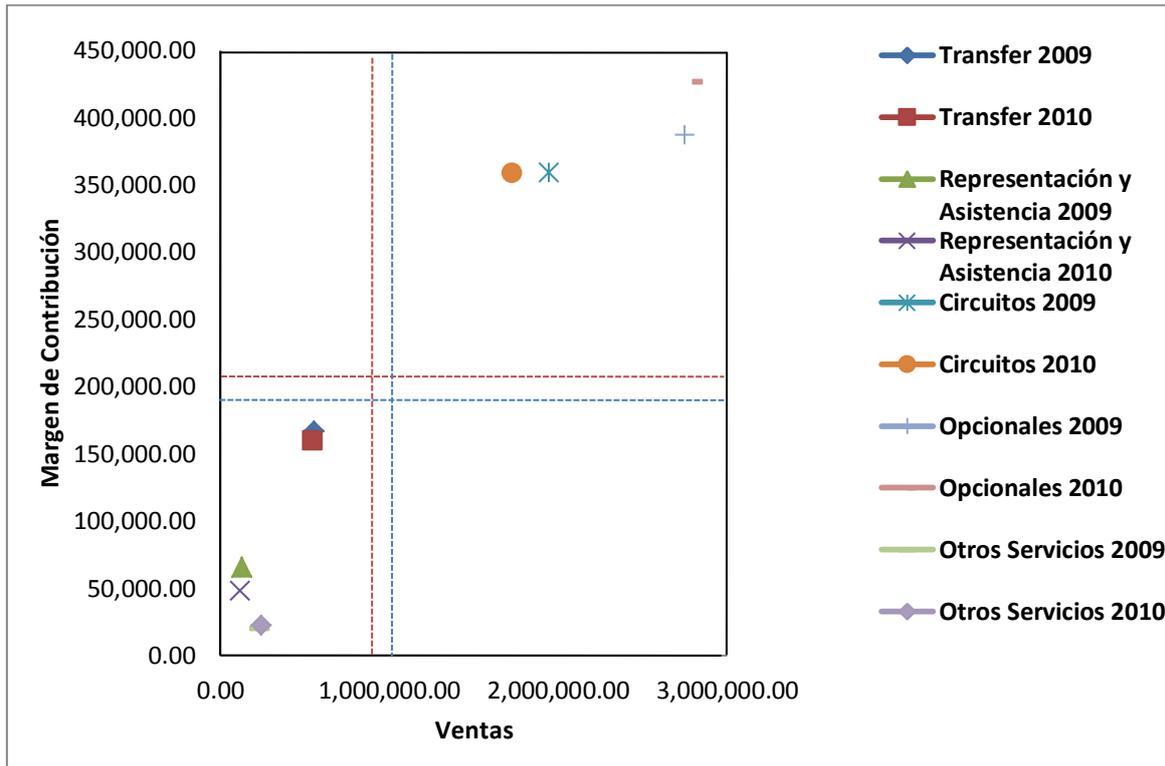


Figura 2.3: Matriz Ventas/Margen de contribución

Las UEN Transfer, Representación y Asistencia y Otros Servicios se ubican en el **Cuadrante III** de la matriz, por debajo del valor promedio de margen de contribución y a la izquierda del correspondiente a las ventas, lo que permite atendiendo a sus características identificarlas como UEN cuyos productos contribuyen moderadamente a las utilidades de la empresa, con reducidos márgenes de contribución, entre ellos algunos influenciados por factores externos que limitan su gestión. Por lo que es importante defenderlos debido a que han mantenido en menor grado la actividad de la agencia.

En el caso de las UEN Transfer y Representación y Asistencia ha influido la disminución de arribos al polo de manera significativa de los TTOO TUI Holanda, Sunwing y Kuoni Suiza. Y en la UEN Otros Servicios un ligero decrecimiento en ventas de las modalidades renta de autos y alojamiento, aunque aumentaran sus márgenes de contribución. Sin embargo muestra un leve incremento la modalidad de boletos aéreos asociado este último a la venta de boletería en el vuelo Habana/Baracoa.



Las UEN Opcionales y Circuitos ubicadas en el **Cuadrante I** de la matriz, por encima y a la derecha de los valores de las medias, concluye que sus productos representan la mayor parte de los ingresos de la AAVV, a partir de las cuales se obtienen los mayores márgenes de contribución. Estas UEN son las de mayor atractivo para la entidad, al ser las más rentables. Son las que presentan mayores posibilidades para obtener beneficio, por lo que precisan de una gestión adecuada de precios, promoción y distribución.

**Tendencia:** Ninguna UEN logra desplazarse de un cuadrante a otro en los períodos analizados. Las UEN Opcionales y Circuitos se mantienen en el cuadrante más atractivo de la empresa (**Cuadrante I**), aunque esta última disminuye sus indicadores. Lo mismo ocurre con las tres UEN restantes, se mantienen en el **Cuadrante III** pero disminuyen sus indicadores, exceptuando la UEN Otros Servicios, que aumenta tanto el nivel de ventas como el margen de contribución.

**Orientación:** Se evalúa la cartera como no bien orientada ya que, si bien existen dos UEN en el **Cuadrante I**, la de Opcionales y Circuitos, esta última presenta un movimiento negativo, ya que sus indicadores disminuyen y aunque se mantiene en el cuadrante más atractivo puede tender a retirarse si no se realiza una buena gestión de sus productos. Y las otras tres se ubican en el **Cuadrante III**.

### **Análisis de la UEN más relevante. Representación matricial de sus productos/servicios**

A partir del análisis de cada una de las UEN y los resultados obtenidos en la matriz Ventas/ Margen de contribución se define la UEN Opcionales como la más relevante en la organización, debido a que los mayores ingresos y utilidades que reporta la agencia están dados por la venta de sus productos, pues aunque la UEN Circuitos se ubique en el cuadrante más favorable, disminuye sus indicadores económicos, las UEN Transfer y Representación y Asistencia no presentan un crecimiento muy notable de las ventas para el año 2010 y a la UEN Otros Servicios se le considera como un soporte para aumentar las ventas totales. Por lo que cada uno de los productos que integran la UEN más representativa de la agencia será analizado a continuación.



La UEN Opcionales integra entre sus líneas de productos, las giras, excursiones, paseos y actividades recreativas de carácter turístico, que posibilitan al viajero el conocimiento de los atractivos localizados en la región o destino visitado, acentuando la importancia que poseen estas actividades de ocio que se desarrollan fuera de la instalación turística de estancia.

Gaviota Tours S.A oferta un catálogo de opcionales a través de sus redes de ventas o directamente en la agencia. Integran en el presente 40 productos que conforman una línea, cuya longitud está dada por los siete tipos de excursiones que se operan: citytours, overnights, en jeep, campestres, marítimas, a la carta y otras, de acuerdo a los servicios que incluyan en su ejecución. Algunas propias de la agencia y otras pertenecientes a las demás agencias receptoras del destino (Anexo 6).

La tabla siguiente ilustra el comportamiento de la UEN Opcionales en los dos últimos años 2009-2010.

Pax asistidos				Compran opcionales			
2010	2009	10_09	%	2010	Cco 2010	2009	Cco 2009
437 728	421 168	16 560	103.93	90.222	0.21	91.336	0.22

Ingresos				Valor per cápita			
2010	2009	10_09	%	2010	2009	10_09	%
2 799 602.25	2 748 973.54	50628.71	101.84	6.40	6.53	-0.13	98.01

Tabla 2.8: Comportamiento de la UEN Opcionales (2009-2010)

En esta tabla se puede observar el total de turistas asistidos por Gaviota Tours movidos por los TTOO en el período, y el número de turistas que realizaron la compra de opcionales, considerando la relación pax que compran/ pax asistidos (coeficiente de compra Cco). Así como los ingresos generados como resultado de la venta de opcionales, a partir de los cuales es posible determinar el comportamiento del valor per cápita de ingreso, resultante de la relación ingresos/ pax asistidos.

Se aprecia un crecimiento de turistas asistidos (16 560) y de los ingresos (50 628.71 CUC) en el 2010 con respecto al año anterior. Sin embargo se comporta



desfavorablemente el coeficiente de compra (Cco) y el percápita de venta por cliente para este año.

### Confección del mapa perceptual

Para llevar a cabo de una vez el análisis del comportamiento de cada opcional se toman aquellas que fueron vendidas en el año 2010, por ser las que mejor muestran la situación actual de la UEN, se elabora el mapa perceptual, que toma en cuenta los atributos a relacionar obtenidos del procesamiento de encuestas durante el período estudiado, así como la media en relación a la información brindada por los clientes en encuestas aplicadas por la agencia.

A continuación se reflejan tanto los productos como los atributos a representar en el mapa:

<b>Excursiones</b>	<b>Atributos</b>
1. Cayo Saetía Jeep	1. Información brindada <i>Vendedor</i>
2. Baracoa Overnight	2. Dominio idioma <i>Vendedor</i>
3. Pinares de Mayarí Jeep	3. Imagen buró de ventas <i>Vendedor</i>
4. Pincelada Oriental	4. Calidad plegables <i>Vendedor</i>
5. Santiago Bus	5. Dominio idioma <i>Guía</i>
6. Noche Holguinera	6. Conocimiento de la excursión <i>Guía</i>
7. Loco Holguín	7. Transporte terrestre
8. Gibara Jeep	8. Servicio restaurante
9. Campiña Taína	9. Servicio lugares visitados
10. Jeep Adventure	
11. City Tour Holguín	

La figura siguiente muestra el mapa perceptual obtenido por grupos de excursiones:

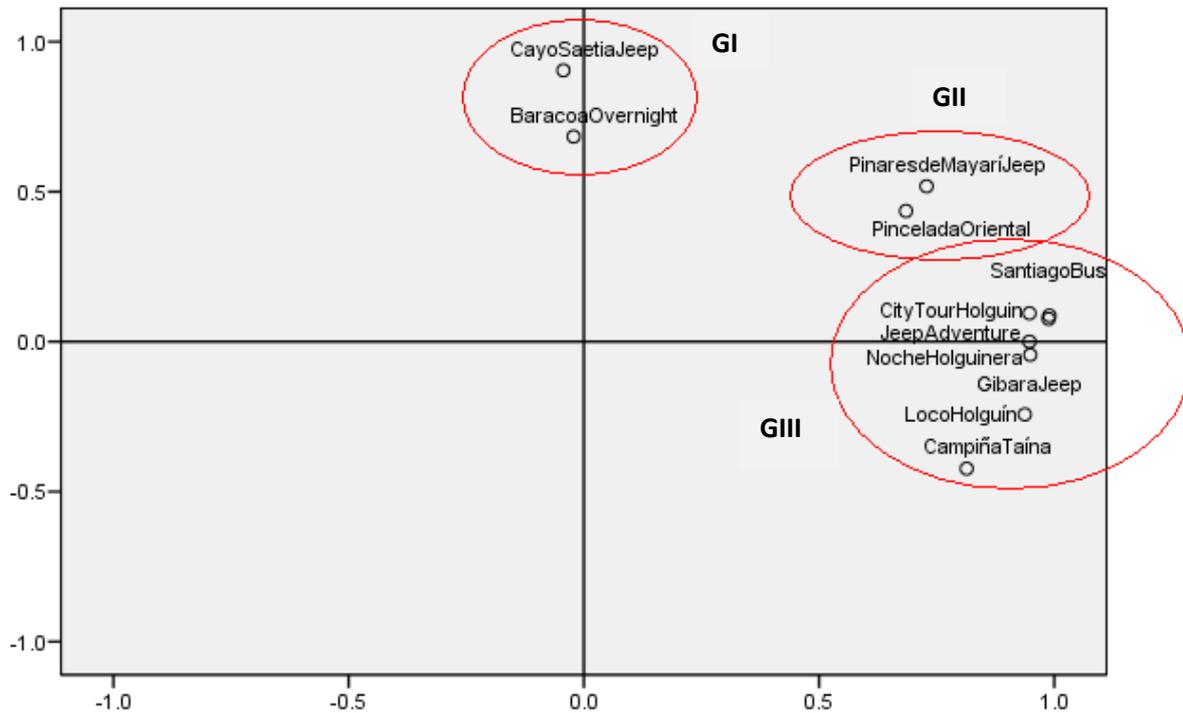


Figura 2.4: Mapa perceptual (productos)

Se pueden distinguir tres grandes grupos competitivos, indagando en las causas que conllevaron a esta ubicación se estudia el nivel de variabilidad existente entre ellos dado por los atributos, el primer y segundo grupo formados tienen un comportamiento bastante homogéneo, sus valores están altamente equilibrados en el primero, con una ponderación alta y medianamente en el segundo, mientras que el tercer grupo ofrece un nivel de dispersión elevado, sus valores son bajos y están distantes entre ellos, como se muestra a continuación:

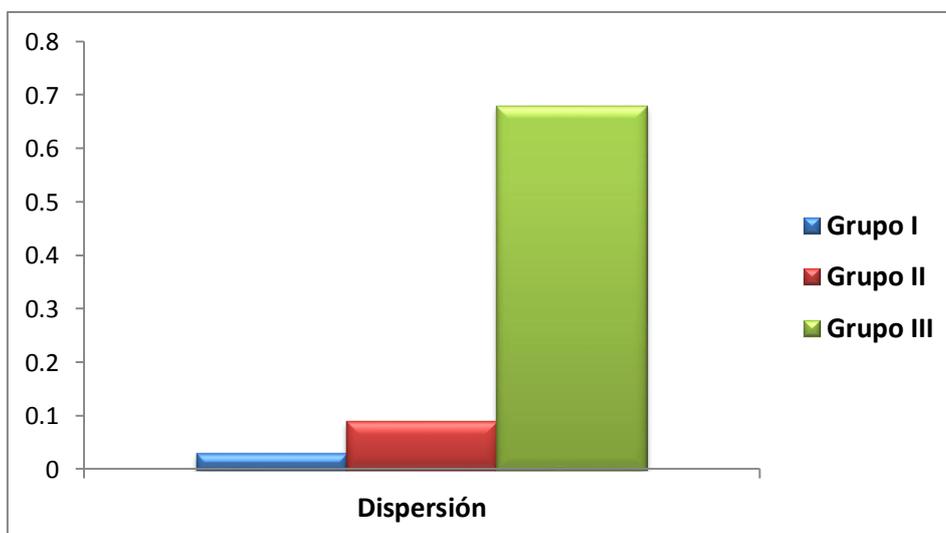


Figura 2.5: Nivel de dispersión existente entre los grupos de productos



Para un mejor entendimiento del comportamiento de la ponderación dada por atributos en cada grupo, se ubican estos tres conjuntos en un gráfico de línea (Figura 2.6), el cual refleja claramente el recorrido de cada grupo a partir de la evaluación del primer atributo hasta el último.

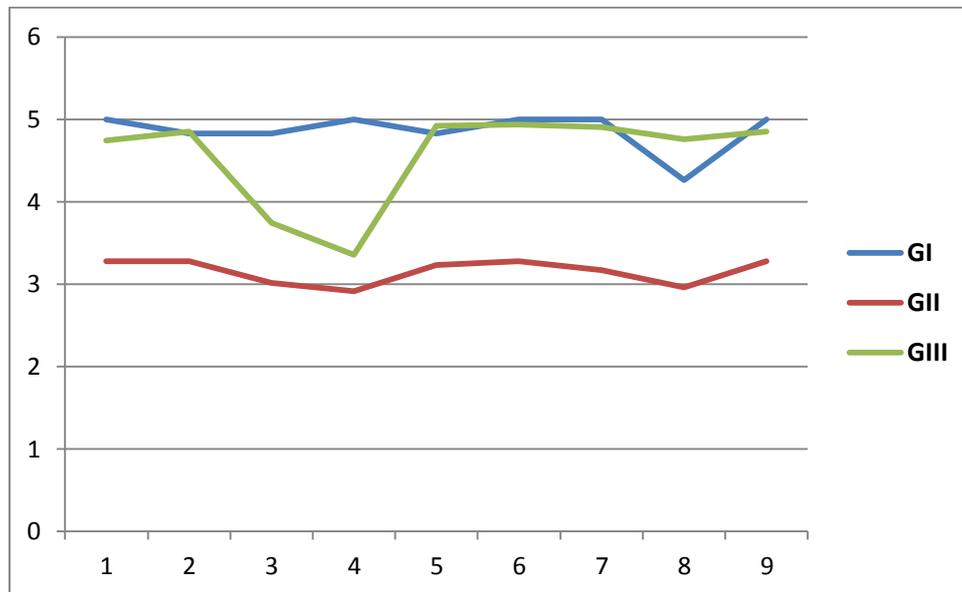


Figura 2.6: Recorrido por grupo

Aquí se constata la semejanza que existe entre el grupo I y el II y su disparidad con el III, pero se necesita de una explicación de cuales atributos son los que se comportan desfavorablemente para su posterior análisis.

Para ello se confecciona el mapa perceptual siguiente con los atributos mencionados anteriormente:

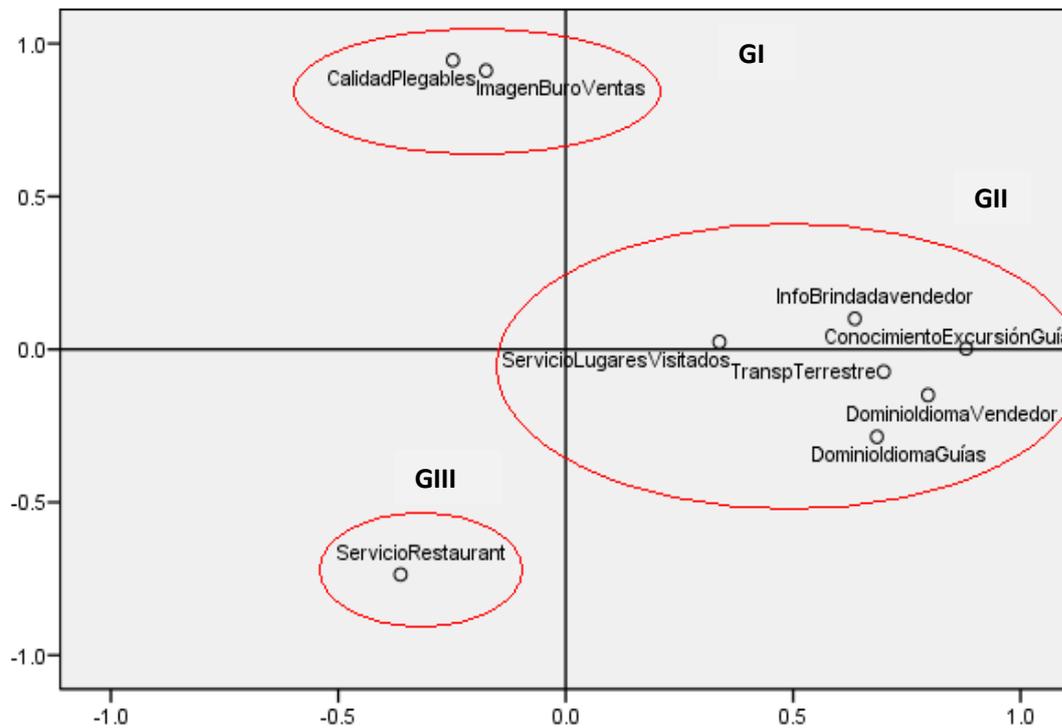


Figura 2.7: Mapa perceptual (atributos)

Como se puede constatar se concentran en tres conjuntos y al igual que en el primer mapa se estudia el nivel de variabilidad existente entre ellos, el primer grupo cuenta con un grado de dispersión considerable, pues cuenta con valores tanto bajos como elevados, aunque tiende a ser un grupo de ponderación baja; el segundo tiene un comportamiento bastante homogéneo en cuanto a su dispersión, sus valores están equilibrados y son ponderados altamente; mientras que el tercer grupo está compuesto solamente por un único atributo con ponderaciones medias-bajas según el tipo de producto en que se midió.

A través de estos resultados se confirma que los atributos que se comportan menos favorables son los referentes a la imagen del buró de ventas y la calidad de los brochures (plegables) y los servicios de restauración brindados en las excursiones, sobre todo en las pertenecientes al segundo y tercer grupo, por lo que se necesita influir sobre estos para su mejoramiento.



### **2.3 Etapa III: Recomendaciones estratégicas**

A partir de los resultados obtenidos del análisis de la cartera de productos de la Agencia Gaviota Tours, se propone a la dirección comercial de la empresa las estrategias a seguir según la ubicación de las 5 UEN identificadas considerando la tendencia de las ventas y el margen de contribución.

#### **UEN Opcionales y Circuitos**

Por su ubicación por encima de las medias de ventas y margen de contribución se recomienda las estrategias de mantener la posición a toda costa, incrementar la cuota de mercado, intensificar la gestión comercial, a través de la ampliación de la promoción y publicidad en los mercados ya definidos y en potenciales, de investigaciones de mercado para conocer características de posibles nuevos mercados y orientar así la cartera de productos y del incremento de la calidad y variedad de los servicios incluidos en las UEN, poniendo énfasis en aquellos atributos que no tienen un comportamiento favorable, especialmente los relacionados con la gestión de venta y los servicios de restauración (sobre todo en la realización de excursiones), estos últimos se pudieran ver beneficiados si se brindan con una mayor cantidad de variedad. Valorar si los servicios incluidos en cada uno de los circuitos responden a las necesidades económicas de la empresa, a través de un exhaustivo análisis de costo.

#### **UEN Transfer, Representación y Asistencia y Otros Servicios**

Por su ubicación por debajo de las medias de ventas y margen de contribución se recomienda elevar volúmenes de venta para lograr mejorar la situación, intensificando la gestión comercial y negociar con los proveedores y prestatarios si es posible, en aras de mejorar los costos.

Las recomendaciones que ha a continuación se muestran se derivan del análisis de la UEN más relevante (Opcionales) de la AAVV Gaviota Tours y tienen por objeto potenciar los productos que proporcionan una mayor rentabilidad a la empresa y enfocar los objetivos y recursos coherentemente en función de las preferencias del público objetivo.



1. Potenciar fundamentalmente aquellas excursiones cuya operación es asumida por Gaviota Tours y no por terceros, por ser estas las que representan las mayores oportunidades para obtener beneficios, al no pagar comisiones.
2. Aquellos productos que muestran menor demanda, deben ser sometidos a análisis con objeto de determinar las causas que propician la no compra del producto. Ante la no perspectiva de mejora, deberán ser reformulados, mejorados o eliminados.
3. Crear Grupos FAM que promuevan el conocimiento por parte del personal directo de las opcionales que se comercializan en el destino y fuera de este
4. Valorar desde el punto de vista económico-comercial la posibilidad de incrementar la red de ventas en los polos turísticos del destino.
5. Proyectar acciones de estimulación alternativas, fundamentalmente hacia el personal directo (vendedores, representantes y guías) y desarrollar campañas de fidelización a clientes repitentes.
6. Desarrollar una campaña publicitaria a nivel de destino y en los mercados emisores, aprovechando las ferias de turismo y demás eventos de este tipo para fortalecer la imagen de Gaviota Tours Holguín.



## **CONCLUSIONES**

La investigación realizada en la AAVV Gaviota Tours Holguín pudo arrojar las conclusiones que a continuación se señalan:

1. Si bien las AAVV desempeñan un papel fundamental en el destino (sobre todo las receptoras) para la comercialización de cualquiera de sus productos, necesita de una cartera fuerte y sólida que permita orientar sus productos al perfil del turista actual y potencial, para tomar decisiones adecuadas, que propicien el establecimiento de una actividad de marketing efectiva.
2. El soporte teórico existente para el análisis de cartera de productos ha sido insuficiente o parcial, tanto al nivel de la explicación del fenómeno turístico como en la expresión de sus manifestaciones, confirmando la necesidad de integrar al aparato teórico conceptual existente, diversos enfoques que precisamente conduzcan a la integralidad del análisis.
3. A partir de los modelos estudiados, se adapta y aplica una metodología de análisis, que permita un adecuado diagnóstico de la cartera de productos de la AAVV Gaviota Tours, lo que posibilita una comprensión clara de la situación de cada uno de sus negocios y la toma de decisiones estratégicas en su actividad comercial.
4. Se definen cinco Unidades Estratégicas de Negocios (Transfer, Opcionales, Representación y Asistencia, Circuitos y Otros Servicios) y la de mayor relevancia (Opcionales), cuya actividad representa la mayor parte de las utilidades e ingresos de la agencia; se confecciona una matriz de Ventas/Margen de contribución que ayuda a la empresa a un entendimiento más claro de la situación de cada negocio; así como se elabora un mapa perceptual que permite conocer la relación existente entre cada producto y sus atributos.
5. Los atributos que tienen un comportamiento menos favorable son los relacionados con la gestión de venta de las excursiones (imagen del buró de ventas y calidad de plegables) y con el servicio de restauración brindados en las mismas, especialmente en las pertenecientes al primer y segundo grupo.
6. Se recomienda un plan de acción para la toma de decisiones estratégicas de producto con orientación al mercado, que incluye preferentemente medidas de intensificación de la gestión comercial, a través de promoción y publicidad y potenciamiento de productos que oferten mayor rentabilidad.



## *Conclusiones*

---

7. Los resultados arrojados por la presente investigación corroboran que es posible contribuir a la acertada orientación de la actividad comercial de la agencia Gaviota Tours mediante el análisis de su cartera de productos, viabilizando la toma de decisiones por sus directivos para lograr su perfeccionamiento.



## **RECOMENDACIONES**

1. Presentar los resultados a la dirección de la AAVV Gaviota Tours en aras de que las recomendaciones estratégicas sean tomadas en cuenta en la comercialización de sus productos.
2. Realizar estudios que permitan a la empresa evaluar de forma sistémica los resultados de su actividad.
3. Extender la aplicación de la metodología propuesta en próximos estudios de cartera de productos con el objetivo de validarla aún más y realizar las adecuaciones pertinentes en caso de ser necesario.
4. Lograr automatizar a través de un software la salida de la información útil al análisis de la cartera de productos de la organización, que permita contar con datos precisos y esclarecedores sobre el comportamiento de cada uno de ellos, para futuras investigaciones.



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Cartera de productos. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartera\\_de\\_productos](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartera_de_productos). Consultado en: enero 2011.
2. Cartera de productos. Disponible en <http://www.forexeco.com/empresas/marketing/124-cartera-de-productos.html>. Consultado en: enero 2011.
3. El Producto. Disponible en [http://html.rincondelvago.com/el-producto\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/el-producto_1.html). Consultado en: enero 2011.
4. Encontrado en Servetur. Docencia. AA.VV-Agencia de Viajes. Diplomado especializado en gestión hotelera. Presentación clase AAVV tema IV DEGH.
5. Encontrado en Servetur. Docencia. AA.VV-Agencia de Viajes. El marketing de las Agencias de Viajes.
6. Encontrado en Servetur. Docencia. Clase de producto. Diseño de productos turísticos.
7. Ferrán, M. SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico. Madrid: McGraw-Hill. 1996.
8. Funcia Morán, Carlos y otros. Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización (MEPROTUR), 2009.
9. Guach Román, Lisset. Análisis de la cartera de productos de la Agencia de Viajes Cubatur de Holguín. Universidad de Holguín, 2010.
10. Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. Análisis Multivariante. Quinta Edición. Prentice Hall Iberia. Madrid 1999.
11. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación 2. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.
12. Informe Comercial del MINTUR/ Holguín año 2010.
13. Jouve Noa, Caridad. Material de agencias de viajes Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. Texto docente. La Habana 2005.
14. Kotler, Philip. Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control. Tomo I y II. Editorial Juan Marinello. La Habana 2002.
15. Lozada Núñez, Dayana. Tecnología para dinamizar la cooperación en la innovación en producto turístico del destino Holguín. Tesis de maestría Universidad de Oriente, 2006.



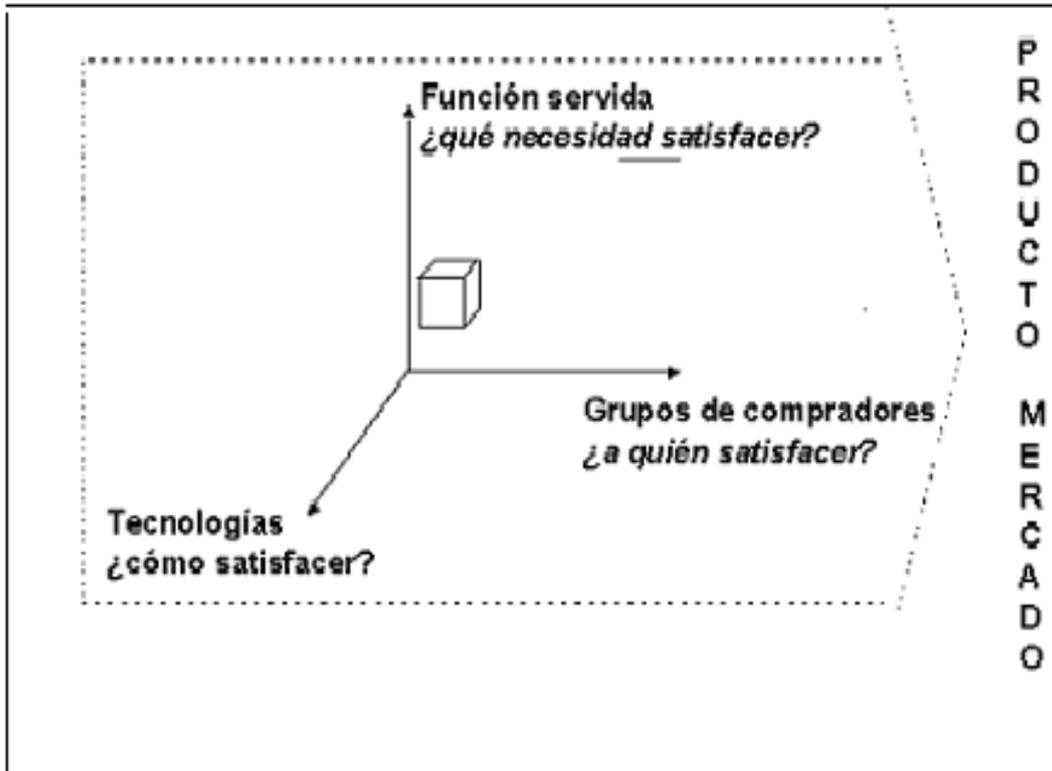
16. Marín Fernández, Josefa. Estadística. Prácticas de ordenador con SPSS para Windows. Licenciatura en Documentación. Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Curso Académico 2001/2002.
17. Marketing Turístico. Disponible en [http://html.rincondelvago.com/marketing-turistico\\_5.html](http://html.rincondelvago.com/marketing-turistico_5.html). Consultado en: enero 2010.
18. Martín Fernández, Ramón. El desarrollo de los productos turísticos: perfeccionamiento de los estudios de concepto y de diseño. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, 2003.
19. Martín Fernández, Ramón. Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Texto Básico. Tema 1 Fundamentos del Turismo. La Habana, 2003.
20. Matos Rodríguez, Héctor. Intermediación Turística. Particularidades de las Agencias de Viajes Receptivas en Cuba. Escuela de Hotelería y Turismo. Varadero, 2000.
21. Matriz BCG. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_B.C.G.](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_B.C.G.) Consultado en: enero 2011.
22. Ng, Eric and Frances Cassidy. An exploratory study on consumers' selection of Australian Regional Travel Agencies. University of Southern Queensland. Conference: Tourism Marketing ANZMAC 2005.
23. Pérez Crespo, Fernando. Tecnología para el desarrollo de productos turísticos territoriales. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín, 2010.
24. Pérez Legrá, Lisbet y otros. Gestión de Alojamiento en el Hotel Playa Pesquero. Informe Prácticas 3er año. Universidad de Holguín, 2009.
25. Plan de Marketing de Gaviota Tours. Año 2009.
26. Pupo, Beatriz. Metodología para el estudio de la cartera de negocios de Policentro Pico Cristal. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín, 2005.
27. Robelt Futiel, Maikel. Análisis de la cartera de producto de la AAVV Cubatur. Universidad de Holguín, 2008.
28. Romero, Hortensia. Conferencia Introducción a las agencias de viajes
29. Sánchez Hernández, Adys. Metodología para el análisis de la cartera de productos de la AAVV Cubanacan, Universidad de Holguín, 2010
30. Stanton, Etzel, Walter. Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill de Management. 11<sup>th</sup> edition, 2002.



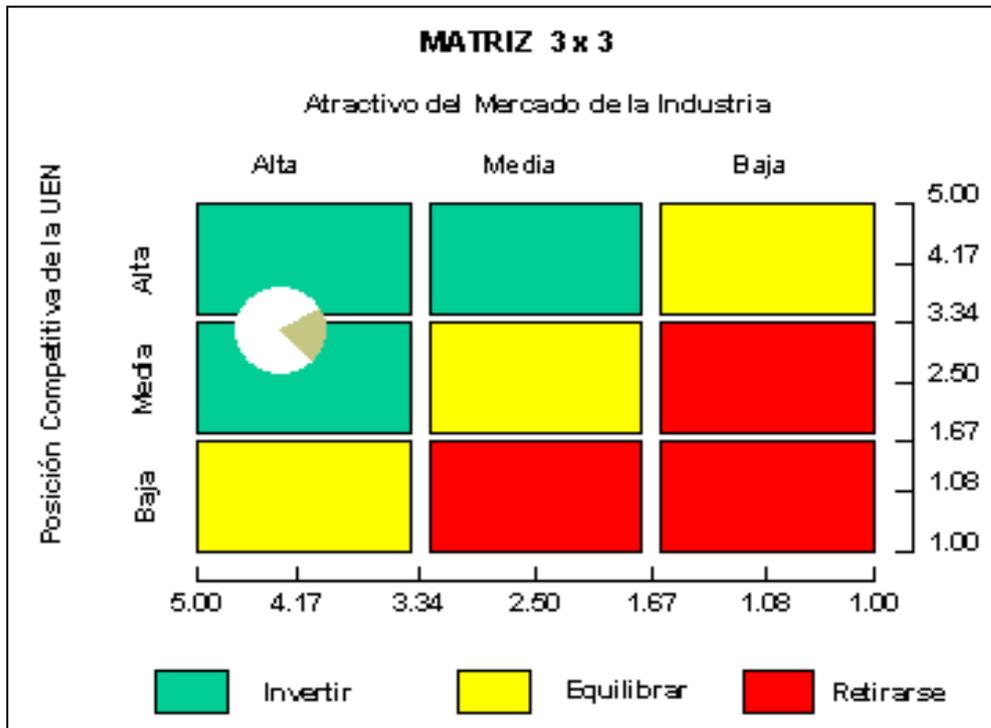
31. Stockdale, Rosemary and Michael Borovicka. Developing an Online Business Community: A Travel Industry. Case Study. School of Management. Information Systems/e-Tourism. University of Innsbruck.
32. Suarez Pérez, Eduardo J. Propuesta de mejoras al proceso de promoción y comercialización del producto Multidestinos por el Caribe (página 2). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-recursos-humanos-agencia-viajes/gestion-recursos-humanos-agencia-viajes.shtml>. Consultado en: enero 2010.
33. Wöber, Karl W. Information supply in tourism management by marketing decision support systems. *Tourism Management* 24 (2003) 241–255. Institute for Tourism and Leisure Studies, Vienna University of Economics and Business Administration.
34. World Tourism Organization. City Tourism & Culture. The european experience. ETC Research Report. N° 2005 / 1. Brussels, february 2005.

## ANEXOS

### Anexo 1: Criterio para la definición de las UEN



Anexo 2: Matriz de la General Electric.



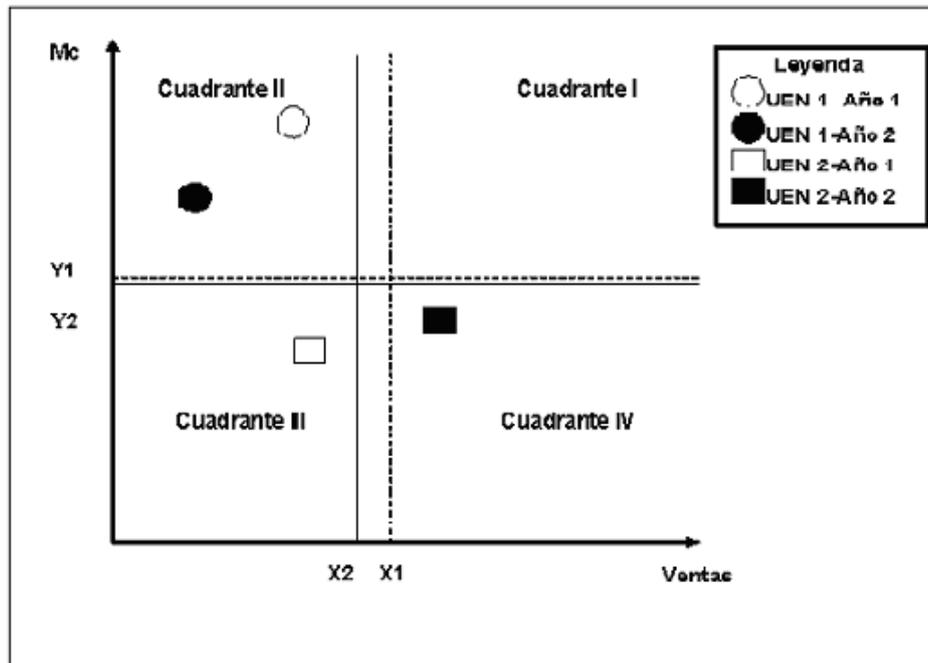


**Anexo 3: Estrategias que se derivan del Enfoque General Electric**

	<b>Atractivo</b>	<b>Medio</b>	<b>Poco Atractivo</b>
<b>Fuerte</b>	<p><b>Proteger posición</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir para crecer sin perder rentabilidad</li> <li>2. Esforzarse en mantener puntos fuertes</li> </ol>	<p><b>Invertir para construir</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de liderazgo</li> <li>2. Construir apoyándose en puntos fuertes</li> <li>3. Reforzar áreas vulnerables</li> </ol>	<p><b>Construir selectivamente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especializarse apoyándose en puntos fuertes</li> <li>2. Buscar caminos de superación de las debilidades</li> <li>3. Renunciar si aparecen indicadores de que no se mantendrá el crecimiento</li> </ol>
<b>Media</b>	<p><b>Construir selectivamente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en segmentos atractivos</li> <li>2. Fortalecer posición frente a la competencia</li> <li>3. Buscar rentabilidad mejorando la productividad</li> </ol>	<p><b>Gestión selectiva buscando beneficios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proteger el programa existente</li> <li>2. Concentrar la inversión en el segmento con buena rentabilidad y bajo riesgo</li> </ol>	<p><b>Expansión limitada o cosecha</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar expansión de bajo riesgo, sino hay, minimizar inversiones y racionalizar las operaciones</li> </ol>
<b>Débil</b>	<p><b>Proteger y reenfocar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión buscando beneficios a corto plazo</li> <li>2. Concentrarse en segmentos atractivos</li> <li>3. Defender puntos fuertes</li> </ol>	<p><b>Gestión buscando beneficios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proteger posición en los segmentos rentables</li> <li>2. Mejorar la línea de productos</li> <li>3. Minimizar inversiones</li> </ol>	<p><b>Desinvertir</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liquidar negocio</li> <li>2. Disminuir costos fijos y evitar inversiones</li> </ol>

#### Anexo 4: Matriz Ventas/Margen de contribución

La Matriz Ventas/Margen de contribución que ilustra el comportamiento de dos UEN en dos años consecutivos diferentes. Las medias de los valores de cada eje en ambos años, se encuentran dividiendo la matriz en cuatro cuadrantes, donde las líneas discontinuas, dígase  $X_1$  y  $Y_1$  pertenecen al primer año y  $X_2$  y  $Y_2$  al segundo.



*Cuadrante I:* UEN cuyos productos/ servicios logran altas ventas y márgenes de contribución. Por su rentabilidad, constituyen los de mayor atractivo para la empresa.

*Cuadrante II:* UEN cuyos productos/ servicios conocen bajas ventas y altos márgenes de contribución, presumiblemente como consecuencia de una buena negociación con los proveedores. De ahí la importancia de potenciar su gestión comercial, para lograr el incremento de las ventas.

*Cuadrante III:* UEN cuyos productos/ servicios conocen bajas ventas y márgenes de contribución, siendo necesario invertir en ellos para potenciarlos, o tomar la decisión de abandonarlos.

*Cuadrante IV:* UEN cuyos productos/ servicios se benefician de altas ventas, pero conocen bajos márgenes de contribución, a partir de lo cual podría sugerirse adoptar estrategias encaminadas a lograr un mayor abaratamiento de los costos de gestión.



**Anexo 5: Tablas que se utilizan para la recolección de datos**

<b>UEN</b>	<b>Ventas</b>			
	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>	<b>Dif</b>	<b>%</b>
	<b>Costos</b>			
	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>	<b>Dif</b>	<b>%</b>
	<b>Margen de Contribución</b>			
	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>	<b>Dif</b>	<b>%</b>

Recolección de datos para cada UEN

<b>PRODUCTOS/ SERVICIOS DE LA UEN</b>	<b>Ventas</b>				<b>Costos</b>				<b>Margen de Contribución</b>			
	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>	<b>Dif</b>	<b>%</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>	<b>Dif</b>	<b>%</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>	<b>Dif</b>	<b>%</b>

Recolección de datos para UEN de varios productos/servicios

<b>UEN</b>	<b>VENTAS</b>		<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>MEDIA</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>

Indicadores económicos a reflejar en la matriz Ventas/Margen de contribución



**Anexo 6: Catálogo de opcionales de la AAVV Gaviota Tours**

<b>GRUPOS</b>	<b>EXCURSIÓN</b>
<b>GRUPO I</b> <b>(Excursiones City Tour)</b>	City Tour Holguín
	Escapada a Holguín
	Loco Holguín
	Santiago Bus
	La Habana 1 Día*
<b>GRUPO II</b> <b>(Excursiones Overnights)</b>	Santiago Overnight
	La Habana Overnight*
	Baracoa Overnight
	Pincelada Oriental
	Cayo Saetía Overnight
	Pinares Overnight
<b>GRUPO III</b> <b>(Excursiones en Jeep)</b>	Jeep Adventour
	Pinares Jeep
	Cayo Saetía Jeep
	Gibara en jeep
<b>GRUPO IV</b> <b>(Excursiones Campiña)</b>	Un Día Campestre
	Campiña Taina
	Gran campiña
<b>GRUPO V</b> <b>(Otras)</b>	Noche Holguinera
	Baseball fans
	Night Adventure
<b>GRUPO VI</b> <b>(Excursiones Marítimas)</b>	Crucero del Sol
	Aventura azul
	Coastal Cruise
	Island Paradise*



	Ocean Paradise*
	Baño con Delfines
	Visita al Acuario
	Langostada
	Fiesta Puesta de Sol
	Pesca a Vara (todo el yate)
	Pesca a Vara (por posición)
	Bottom fishing / Pesca a cordel
<b>A SOLICITUD (Excursiones a la carta)</b>	Colombo Tour
	-Alm con langosta
	Visita al Parque Bariay
	Locomotur
	Discovery Tour
	Cayo Saetía Bus
	Visiting Laguna Dorada

\*Excursiones no propias