

**“DISEÑO DE SUBPROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO A
CRUCEROS EN EL DESTINO LA HABANA”**
**“DESIGN OF SUBPROCESSES FOR THE CRUISE SERVICE MANAGEMENT IN
HAVANA DESTINATION”**

Yennifer Sánchez Borges, Lcda.

Licenciada en Turismo (Cuba).

Profesora Adiestrada de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

ysanchezb97@gmail.com

Maité Rodríguez González, MSc.

Máster en Gestión Turística (Cuba).

Profesora Auxiliar de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

mrodriguez@ftur.uh.cu

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 23 de junio de 2020

Aceptado: 16 de septiembre de 2020

RESUMEN

En Cuba, uno de los factores claves para el eficaz desarrollo de la actividad crucerística es la correcta gestión de los procesos. La presente investigación surgió ante la problemática del inadecuado diseño de los procesos involucrados en la gestión del servicio a cruceros que provocan resultados negativos en el funcionamiento y desarrollo de esta actividad turística en el destino La Habana. Por ello se propuso, como objetivo general, diseñar subprocesos para la mejora de la gestión de servicio a crucero en el destino La Habana. La metodología propuesta surge a partir de una modificación del procedimiento propuesto por Martínez (2010) y Ruiz (2014) y fue validada por diferentes expertos. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron una serie de técnicas y herramientas metodológicas, tales como la matriz de clasificación, la matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones, el método ABC, la ingeniería de precios y la matriz de fallas – procesos. Como principales resultados se obtuvieron las principales deficiencias que afectan la gestión de servicio a cruceros en el destino seleccionado y la propuesta del diseño de subprocesos para la mejora de los mismos.

Palabras clave: proceso, gestión de servicio, crucero, destino, La Habana.

ABSTRACT

In Cuba, the correct management of the processes linked to the cruises activity constitutes one of the key factors for its effective development. The present investigation arose due to the problem of inadequate design of the processes involved in the management of the cruise service that cause negative results in the operation and development of this tourist activity in the destination of Havana. Therefore, it was proposed, as a general objective, to design processes for the improvement of cruise service management in the destination of Havana. The proposed methodology arises from a modification of the procedure proposed by Martínez (2010) and Ruiz (2014) and was validated by different experts. For the development of the investigation, a series of techniques and methodological tools were used, such as the classification matrix, the Alliance, Conflicts, Tactics, Objectives and Recommendations matrix, the ABC method, price engineering and the fault– processes matrix. The main results were the most important deficiencies that affect the management of cruise service in the destination of Havana and the proposal of the design of processes for their improvement.

Keywords: process, service management, cruise, Havana.

INTRODUCCIÓN

El crucerismo ha sido una de las actividades turísticas de mayor auge en las últimas décadas. Son muchos los destinos receptores en el mundo, pero la región del Caribe ha liderado durante los últimos años, en el volumen de arribos de pasajeros, con una participación del 40% en las operaciones mundiales aproximadamente (CLIA, 2019).

En Cuba, en materia de cruceros, se destaca el puerto de La Habana, pues en comparación con los restantes del país, ostenta las mejores condiciones geográficas, ambientales, logísticas y de comunicaciones, tanto terrestres como aéreas, para potenciar su desarrollo (Honey, Perelló, Wilkins y Betancourt, 2018).

En la actualidad, la operación de cruceros en Cuba se ha visto sesgada por las restricciones impuestas por el presidente Donald Trump que prohíben que los aviones privados y corporativos, los cruceros, los veleros, los barcos de pesca y otros aviones y embarcaciones similares, en general, puedan viajar a Cuba (Rodríguez y González, 2019).

La gestión de servicio a cruceros es presidida integralmente, en Cuba, por el Ministerio del Transporte (MITRANS), el cual ha delegado esta función en la empresa SERVIMAR, la encargada de realizar las coordinaciones pertinentes con las diferentes autoridades que velan por la eficiencia, el control, la seguridad del país y la de los futuros cruceristas. Según Rodríguez y González (2019), muchas veces se generan problemas en algunos de estos eslabones de la

cadena de prestación de servicio, en ocasiones derivados del propio proceso de contratación con las compañías navieras y de los procesos derivados de la prestación de los servicios marítimos portuarios; y los resultados repercuten en la gestión de las agencias de viajes (AAVV), que de una forma u otra dependen de esa jerarquización; así como la ineficiente planificación de esta actividad turística, la poca articulación entre lo nacional y lo local, entre el sector público y el privado y entre transporte, vialidad, comercio y renta.

En este análisis ocupa un papel importante el funcionamiento de los procesos involucrados en la gestión de servicio a los cruceros en el destino La Habana, los cuales, en la mayoría de los casos, no se encuentran debidamente diseñados, son tácitos, no explícitos, es decir nacen y se implementan con urgencia, no tienen asignado un responsable directo y, mucho menos, una correcta documentación. Todo ello provoca muchos errores de funcionamiento que nadie, en las empresas, tiene tiempo o experiencia para revisar. Esta situación no es compatible con las características que demanda el proceso de perfeccionamiento empresarial que desarrolla el país. Por ello, se hace imprescindible el diseño de subprocesos para la mejora de la gestión del servicio a cruceros en el destino La Habana.

MATERIALES Y MÉTODOS

Entre los métodos teóricos se emplearon el método inducción - deducción para adecuar una serie de datos recogidos en la revisión bibliográfica y el método analítico - sintético prioritario en la conformación de los referentes teóricos y conceptuales. Dentro de los métodos empíricos se llevó a cabo el análisis documental en la revisión de artículos, libros, informes y trabajos de investigaciones que guardan relación con la temática.

A partir del análisis bibliográfico realizado sobre el tema, resultaron novedosas las propuestas sobre estudios de procesos desarrolladas por Martínez (2010) y Saballo (2004). Con el objetivo de facilitar la interpretación de estos procedimientos se realizó una tabla comparativa de las etapas de ambas propuestas y, teniendo en cuenta el nivel de complejidad de su contenido y su contribución al cumplimiento de los objetivos propuestos se seleccionó la metodología de Martínez (2010), para realizar el presente estudio. Como el procedimiento elegido solo se enfoca en los aspectos internos relativos a la identificación, clasificación y diseño de procesos, resultó oportuno realizar algunas adecuaciones de forma tal que se adaptara a las características de la gestión de servicio a cruceros.

Para ello, se propuso el estudio del macroentorno, de los clientes y de los actores del destino, a partir del análisis de las propuestas de Noda (2004), Pérez (2006) y Peniche (2010) que ofrecen una visión sistémica de los enfoques de la gestión de la calidad en destinos turísticos, incluyendo

a la operación de cruceros; y de la de Ruiz (2014) que propone una metodología que toma en cuenta las especificidades del servicio de recepción de turismo de crucero en el destino Santiago de Cuba. De esta manera, la metodología empleada constó de tres fases.

Fase 1: Análisis de los factores externos que influyen en la gestión de servicio a cruceros.

Etapas 1: Análisis del macroentorno: Se analizaron las diferentes dimensiones que componen el macroentorno del servicio a cruceros: dimensión económica, social, política y tecnológica a partir del análisis documental.

Etapas 2: Análisis de los clientes: Se propuso realizar un diagnóstico del mercado, tomando como referencia a las navieras que operaron en el destino en los últimos dos años y analizando la matriz de clasificación a partir de la cantidad de pax que compran excursiones y volumen de ingresos reportados; y el análisis de los cruceristas a través de las diferentes entrevistas a directivos de las agencias de viajes del destino analizado.

Etapas 3: Análisis de actores que participan en el servicio a cruceros en el destino La Habana: Se identificaron todas las entidades (actores) que intervienen de una forma u otra en la prestación de servicios a cruceros en el destino La Habana y se les aplicó a sus directivos un cuestionario mediante el cual cada uno de los actores da su criterio sobre el nivel de influencia entre las empresas. Con el empleo del método MACTOR¹, se construyó la matriz de influencias y dependencias entre actores según el cual se clasificaron en: actores dominantes, de enlace, autónomos y dominados. En el análisis se consideraron actores claves los ubicados en los cuadrantes 1 y 2 (dominantes y de enlace).

Fase 2: Análisis de los factores internos que influyen en la gestión de servicio a cruceros.

En las etapas 4, 5 y 6 se realizó una caracterización y análisis de cada uno de los procesos relacionados con la gestión de los servicios a cruceros en un destino turístico: las contrataciones de las compañías navieras, los servicios marítimos- portuarios y los servicios turísticos en tierra respectivamente. Para el análisis de los procesos que incluyen los dos primeros mencionados

Notas: ¹ El programa MACTOR ha sido desarrollado por el Instituto de Innovación Informática para la Empresa 31 E por petición del Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización LIPSOR

anteriormente, se tuvieron en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas a especialistas del tema. En cuanto al análisis de los servicios turísticos brindados en tierra se propuso el estudio de las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción) a partir de la gestión de las agencias de viajes del destino.

Con respecto a la variable producto, se realizó un inventario de las principales excursiones que ofertan las agencias a los cruceristas y teniendo en cuenta las utilidades generadas por cada una de ellas en el período analizado se clasificaron según el método ABC en dependencia del % acumulado, hasta 80%, 15% y 5% de participación en las utilidades respectivamente. Para analizar los precios se utilizó la ingeniería de precios propuesta por Espinosa (2010). Se realizó un análisis del comportamiento de la demanda ante los precios de las excursiones ofertadas en el período de tiempo analizado. Para estudiar la promoción y distribución, los autores se apoyaron en el análisis documental y entrevistas a especialistas.

Fase 3: Propuesta de subprocesos para la gestión de servicio a cruceros.

Etapa 7: Subprocesos de la gestión de servicio a cruceros. A partir de entrevistas a especialistas de los actores identificados en la etapa 3 de la fase 1 se determinaron los subprocesos que forman parte de los tres grandes procesos analizados en las etapas anteriores y se clasificaron cada uno de ellos en estratégicos, claves o de apoyo.

Etapa 8: Identificación de los procesos con mayor cantidad de afectaciones: Se confeccionó la matriz Fallas-Procesos para medir la intensidad en que las fallas, identificadas a partir del diagnóstico realizado en las fases 1 y 2 de la presente investigación, afectan el subproceso evaluado y determinar cuál de ellos deberá ser diseñado, en dependencia de la mayor cantidad de fallas que reciban, según la evaluación dada por los especialistas.

Etapa 9: Confección de la ficha del proceso seleccionado: Para la confección de la ficha del subproceso se tomaron como referencias los elementos de Martínez (2010). En aras del tiempo destinado para la realización de la presente investigación, se diseñó el subproceso que mayor puntuación obtuvo según el análisis anterior y se valoró también que era uno de los que mayores posibilidades de dar buenos resultados en un corto plazo tenía. Las experiencias positivas que genere el diseño del proceso seleccionado, estimularán los trabajos posteriores con el resto de los subprocesos.

Para la validación de la metodología propuesta se utilizó el Juicio de Expertos, a través del Método Delphi propuesto por López (2018). La aplicación de este método, mediante la participación de 7 expertos seleccionados, permitió conocer que todos los aspectos a analizar

fueron evaluados como muy adecuados teniendo en cuenta los valores obtenidos para un rango de muy adecuado superior a -0.61.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La gestión de servicio a cruceros en el destino turístico La Habana.

Los servicios constituyen uno de los factores claves del éxito para cualquier empresa del sector turístico (Guimarães y Kyoko, 2020). La gestión de servicio a crucero en La Habana parte del servicio de recepción a cruceros, el cual se define como “el conjunto de servicios que se ofrecen al turismo de cruceros y que, con una adecuada infraestructura, permiten a una región comercializarse como destino turístico receptivo de cruceros” (Ruiz y Parada, 2016). De esta manera, una buena gestión en todos los servicios brindados a los cruceros implica mayores beneficios económicos para el destino (Rodríguez y González, 2019). En ellos influyen también las condiciones que se pacten con las navieras para recibir los cruceros, las formas en que se le da la bajada a tierra a los cruceristas, la mayor y más variada oferta de compras de excursiones para que puedan realizar mayores gastos en tierra, la correcta atención técnica a los cruceros, así como la correcta gestión por procesos vinculados a esta actividad, que integra un pensamiento sistémico al visualizar la a empresa como un todo, rebasando los estrechos marcos del pensamiento por funciones, tareas o puestos de trabajos (Perera, 2017).

Fase 1: Análisis de los factores externos que influyen en la gestión de servicio a cruceros

Etapa 1: Análisis del macroentorno

El crucerismo es una de las actividades que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, generando grandes niveles de ingresos (Mesa, 2018). Su comercialización se hay visto favorecida por múltiples factores, entre ellos destacan la introducción en el país de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) que traen consigo amplios beneficios para las entidades turísticas ya que les hace más fáciles la realización de reservas y la intermediación entre los consumidores y los prestatarios de servicios (Verdecia, 2018); el sistema político y social estable de la isla caribeña, que constituye una ventaja con relación a la situación internacional, representando un atractivo para la inversión extranjera y convirtiendo al país en un destino turístico seguro, a pesar de las constantes agresiones por parte del Gobierno de los Estados Unidos (Horta, 2017), la población, con su hospitalidad y cultura, que influyen en el incremento del interés de los cruceristas, y de los turistas en general, de conocer la idiosincrasia de los cubanos (Quesada, 2018).

Etapa 2: Análisis de los clientes

a. Análisis de las navieras:

En el año 2018 al destino La Habana arribaron 24 cruceros y en el 2019, 19. En este último año decreció en 178 355 el total de pax que compraron opcionales, representando 42.78% menos del real del año anterior, como se muestra en la figura 1.

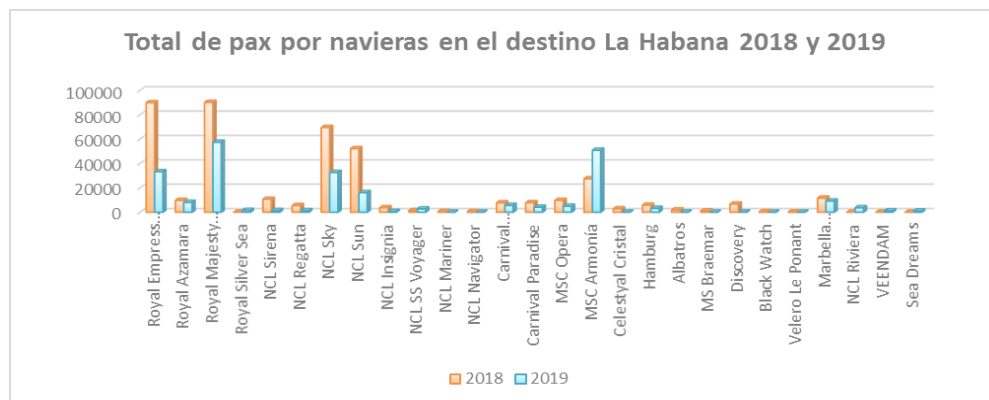


Figura 1: Total de pax por navieras en el destino La Habana en 2018 y 2019.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos brindados por las agencias del destino.

En cuanto a los ingresos generados por la venta de excursiones, en 2018 se obtuvo un total de 21 371 669.86 CUC y en el año 2019 hubo un decrecimiento de los ingresos de 42.05% aproximadamente con respecto al año anterior, como se muestran en la figura 2.

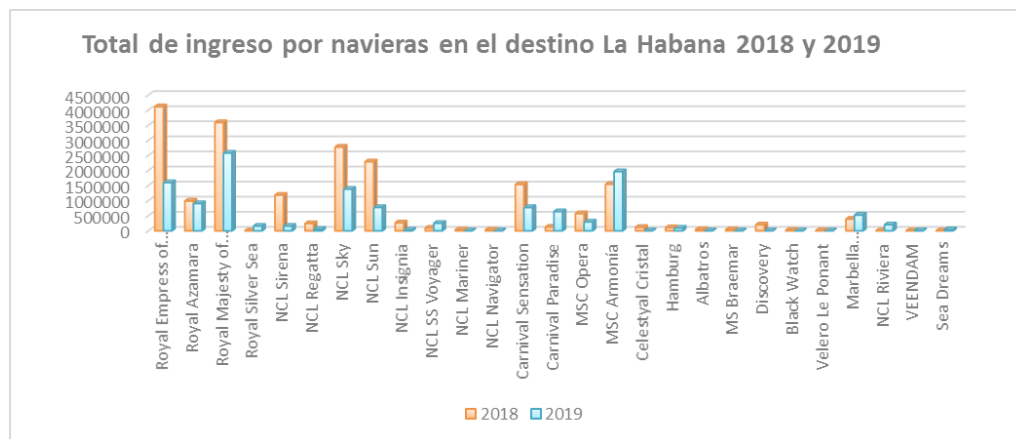


Figura 2: Total de ingresos por navieras en el destino La Habana en 2018 y 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos brindados por las agencias del destino.

Tanto en el año 2018 como en el 2019, todas las navieras analizadas quedaron ubicadas en el cuadrante de bajo impacto de la matriz de clasificación debido a que, tanto los ingresos que aporta al destino como el volumen de cruceristas que compran excursiones están por debajo del

50%. Esto evidencia la necesidad de realizar acciones de comercialización que permitan obtener mayores cuotas de mercado en cuanto a esta actividad, garantizar la fidelización de las compañías ya presentes en el destino y trazar estrategias encaminadas a las contrataciones de nuevas compañías.

b. Análisis de los cruceristas:

Los cruceristas que arriban a La Habana prefieren itinerarios con más de un destino, los viajes en parejas o familias, tienen tiempo libre en abundancia, así como un capital económico medio o medio-alto. Del mismo modo es válido mencionar que proceden fundamentalmente de Inglaterra, Francia, Alemania y antes de las regulaciones impuestas en 2019 por la presidencia de Donald Trump, también de los Estados Unidos.

Etapa 3: Análisis de los actores

Se obtuvo el plano de influencia y dependencia entre los actores (figura 3).

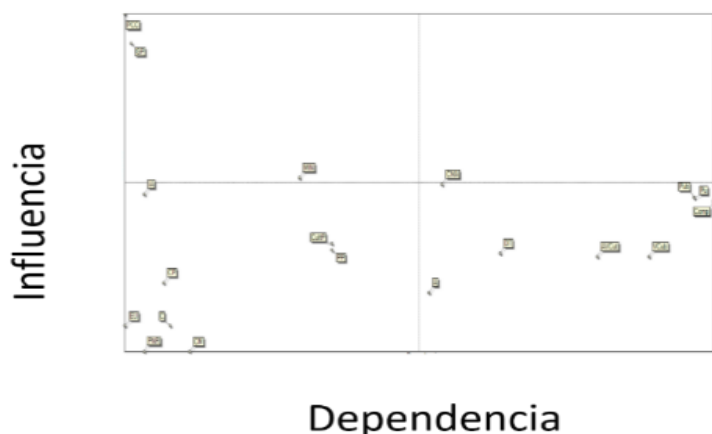


Figura 3: Plano de influencias y dependencias entre actores

Fuente: Software MACTOR

Se clasificaron cada uno de los actores involucrados en la operación de los cruceros según su posición en los cuadrantes y se determinaron los actores claves (dominantes y de enlace), lo que permitirá mejorar la coordinación y control de acciones a nivel de destino.

- *Actores Dominantes* (más dominan y menos dependen): PCC y Gobierno Provincial (PCC), MINTUR (MIN) y MITRANS (GP).
- *Actores de Enlace* (más dominan y más dependen): AAVV del destino (CMA)
- *Actores Dominados* (menos dominan y más dependen): Publicitur (Pub), Artex (AVCut), Servicios Comunales (Com), Salud Pública (Pu), Cruz Roja Internacional (VCub), Inmigración (DT) y Aduanas (A).

➤ *Actores Autónomos* (menos dominan y menos dependen): Consignataria Mambisa (CM), Policía Nacional Revolucionaria (PNR), CADECA (C), Cultura Provincial (CP), Capitanía del Puerto (PP), Gobierno de EUA (EU), SUMARPO (CubP) y Empresa Aries Transportes S.A. (IA).

Fase 2: Análisis de los factores internos que influyen en la gestión de servicio a cruceros

Etapa 4: Análisis del proceso de contratación de la compañía de crucero

Se evidenció la existencia de una mala coordinación entre la compañía y el consignatario, que impiden completar el itinerario de las navieras, así como la poca especificidad en sus contratos, puesto que no contemplan algunos elementos indispensables que podrían ocasionar su anulación. Con respecto a los contratos del consignatario con las diferentes empresas suministradoras, la descripción del servicio contratado es insuficiente, pues las obligaciones de ambas partes, a pesar de estar siempre presentes, no se encuentran definidas correctamente. En la mayoría de los casos se enfocan en las obligaciones de pago y no se incluyen elementos como la comunicación ni la calidad.

Etapa 5: Análisis de los servicios marítimos portuarios.

Se evidenciaron deficiencias con respecto al servicio de avituallamiento, puesto que muchas veces la naviera solicita suministros que no están disponibles en el destino ni en el país; las pésimas condiciones infraestructurales del puerto que han provocado cambios en los itinerarios de algunas navieras; la demora en las cabinas de control migratorio, aduanal y CADECA; la poca implicación entre los especialistas que participan en la operación de los servicios que se brindan a los cruceros y los directivos del proceso inversionista, así como el alto nivel de contaminación que provoca al medio ambiente las plantas generadoras de electricidad que tienen a bordo los cruceros.

Etapa 6: Análisis de los servicios brindados en tierra

Producto: Del total de las opcionales ofertadas a los cruceristas, 7 de ellas quedan clasificadas en el grupo A, 4 en el B y el resto (16) en el C. Esta clasificación permite a la dirección de las agencias de viajes que comercializan las opcionales con los cruceristas y a la dirección del destino, determinar cuáles son las opcionales más demandadas por el turismo de cruceros y que reportan mayores niveles de utilidad e invertir recursos en ellas con el objetivo de mantener los niveles de calidad y satisfacción del crucerista.

Se detectaron como principales insatisfacciones: la masividad en algunos lugares visitados, que provoca que los servicios se dilaten, la calidad de los servicios gastronómicos, la coordinación con los prestatarios de servicios y en especial con el transportista, la falta de comunicación con los tripulantes de la naviera que organizan la salida de los grupos desde el buque; la ausencia de planes de contingencia provoca que los problemas se solucionen con acciones correctivas; no se consulta a los guías en el diseño de la cartera de excursiones; se realiza una gestión puramente operativa; falta de disposición del personal, en especial de los guías, manifestado en el carente servicio de asistencia.

Precio: Se listaron todas las excursiones presentadas en el período 2018 y 2019 con sus respectivos precios de ventas e ingresos reportados y se realizaron los cálculos correspondientes, como se muestra en la tabla 1. Se obtuvo que los precios de las opcionales son aceptados por la demanda.

Tabla 1

Cálculos correspondientes a la Ingeniería de Precio.

$PMO = (\sum P_i * X_i) / \sum p_i$	56.66
$P = (\sum l_i / \sum Q_i)$	65.88
Coeficiente = PMP/PMO	0.86

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos brindados por las AAVV del destino.

Promoción y distribución: En el puerto las agencias de viajes del destino cuentan con un espacio para promocionar sus opcionales, brindar asistencia a los clientes de crucero y ejecutar las acciones ya vendidas, pero no realizan ninguna acción para atraer a los cruceristas libres. Es válido resaltar que tampoco poseen una oficina de venta cerca de la terminal y sus sitios web se encuentran desactualizado y no permite la reserva ni la compra.

Fase 3: Propuesta de subprocesos para la gestión de servicio a cruceros.

Etapa 7: Subprocesos de la gestión de servicio a cruceros

Se identificaron y clasificaron los subprocesos que intervienen en la gestión de servicio a crucero en el destino La Habana como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Listado de procesos y subprocesos de la gestión de servicio a crucero.

Procesos	Subprocesos	Clasificación
	1. Contratación de la compañía con el consignatario	Clave

Contratación de la operación de la compañía de cruceros	2. Contratación del consignatario con las empresas suministradoras de servicio	Apoyo
Gestión portuaria	3. Gestión de servicios marítimos	Clave
	4. Gestión de servicios de pax free	Clave
	5. Operación de los servicios de los prestatarios	Clave
Gestión de los servicios en tierra	6. Asistencia y representación	Clave
	7. Desarrollo de planes de marketing	Estratégico
	8. Diseño de productos turísticos	Clave
	9. Ejecución de las excursiones	Clave
	10. Gestión de proveedores de servicio	Apoyo
	11. Gestión de Venta de las opcionales	Clave
	12. Retroalimentación	Clave

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 8: Identificación de los procesos con mayor cantidad de afectaciones.

Los resultados arrojados por la matriz Fallas-Procesos, como se muestra en la Tabla 3, demuestran que los subprocesos que se ven afectados en mayor grado corresponden a los servicios brindados en tierra por parte de las agencias de viajes del destino, siendo el de mayor incidencia el de la ejecución de las opcionales en tierra.

Tabla 3

Matriz de Fallas- Procesos.

Fallas	Subprocesos											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mala coordinación entre la compañía de crucero y el consignatario	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Insuficiente nivel de claridad en los contratos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Insuficiencias de suministros	x	x	x		x		x				x	x

requeridos por la naviera											
Pésimas condiciones infraestructurales de la Terminal	x	x	x	x	x			x	x		x
Demoras en el control migratorio y aduanal				x	x			x	x		x
Poca implicación entre los actores que brindan servicio al crucero y los directivos del proceso inversionista			x	x	x						
Alto nivel de contaminación al medioambiente		x	x			x	x	x			
Masividad en los lugares visitados durante las excursiones						x	x	x	x	x	x
Mala calidad de servicios gastronómicos						x		x		x	x
Deficiente coordinación entre las AAVV y los prestatarios								x	x		x
Ausencia de planes de contingencia ante problemas						x	x		x	x	x

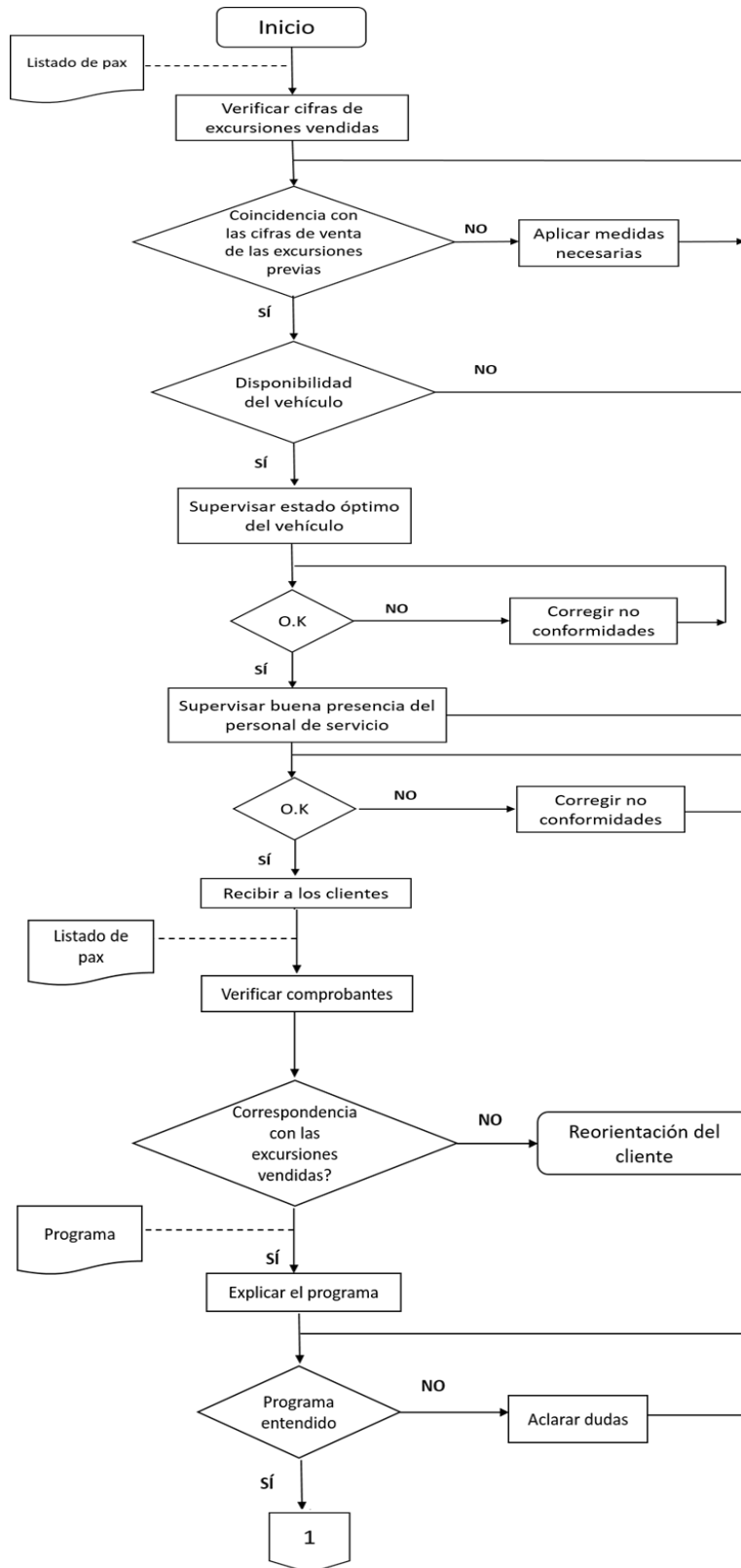
imprevistos en las excursiones												
Poco enfoque de procesos en el diseño de las opciones						x	x	x				x
Carente servicio de asistencia						x			x			x
Ineficiente venta de opciones a los cruceristas libres						x						x
Escaso uso de las TICS ² en la gestión comercial						X	x	x		x	x	
Insuficientes estudios de demanda del crucerismo.						x	x	x	x	x		
Sitio web desactualizado y poco dinámico.						x	x			x	x	x
Cartera de productos estática y poco diferenciada.						x		x			x	x
Total	4	5	6	5	6	9	11	8	12	10	9	11

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz (2014).

² Tecnologías de la información y las comunicaciones

Etapa 9: Confección de la ficha del proceso seleccionado.

Se diseñó el diagrama del subproceso seleccionado como se muestra en la figura 4.



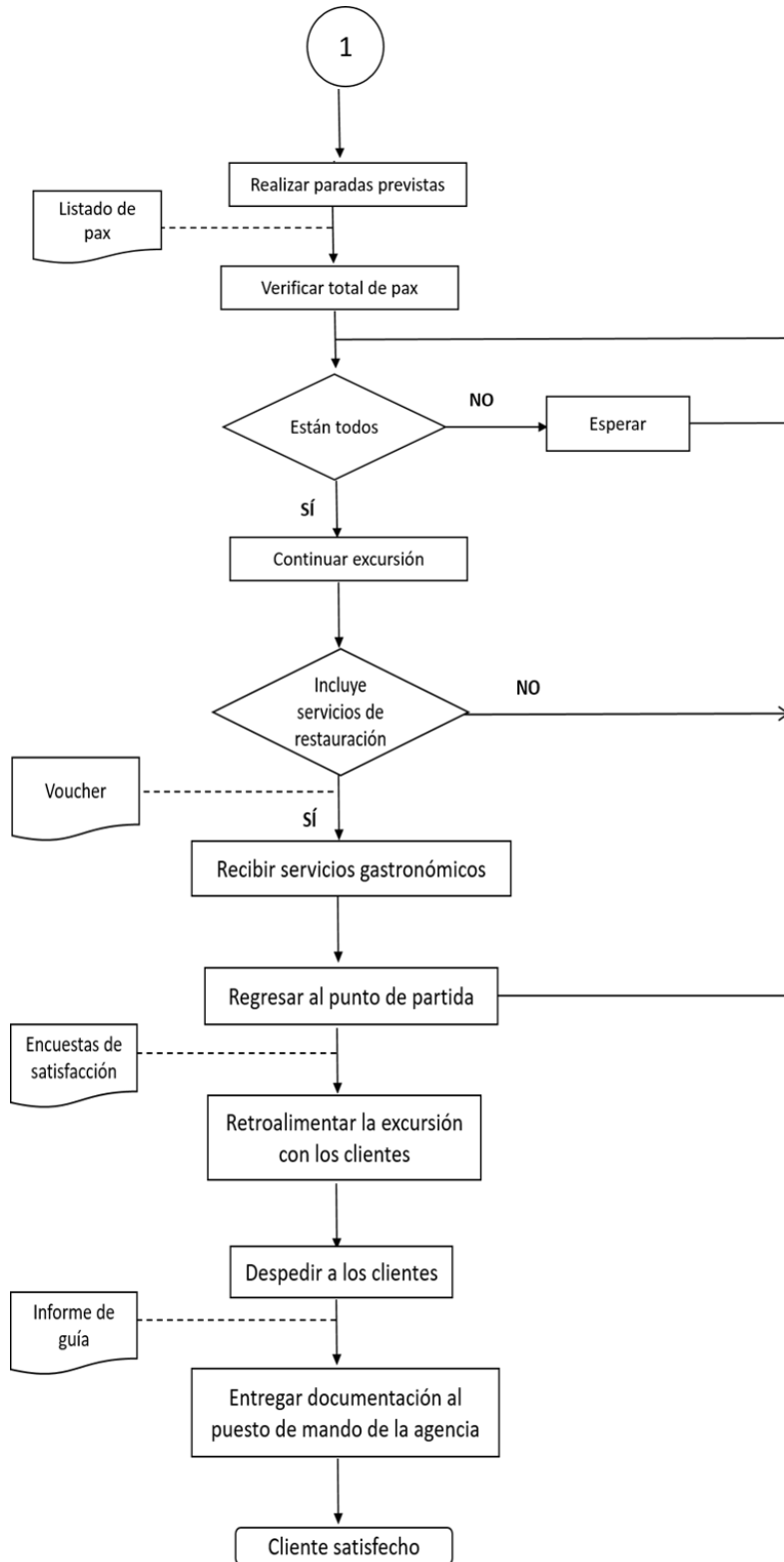


Figura 4: Diagrama del subproceso “Ejecución de la opcional”.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se confeccionó la ficha del subproceso como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Ficha del proceso de ejecución de las opcionales de las AAVV del destino.

Título	Proceso de ejecución de las opcionales de las agencias de viajes del destino.						
Finalidad	Garantizar la satisfacción del crucerista						
Responsable	Guía turístico						
Clientes	Interno	Guía turístico, chofer, subdirector de operaciones					
	Externo	Cruce ristas que compren la excursión					
Límites	Desde	La conciliación de las cifras finales de las excursiones vendidas					
	Hasta	La entrega de la documentación al puesto de mando de la AAVV.					
Proveedores	Dirección de excursiones del crucero, AAVV del destino, entidades transportistas, restaurantes, centros de ocio activo y pasivo.						
Otros grupos de interés	Trabajadores de las agencias, directivos, gobierno, Casa Matriz, entidades de ocio y restauración involucradas.						
Entrada	Listado de cruceristas que compraron la excursión, guion del programa, voucher, informe de guía y encuesta de satisfacción.						
Salida	Cliente satisfecho						
Procesos relacionados	Asistencia y representación, Desarrollo de planes de marketing, Diseño de productos turísticos, Gestión de proveedores de servicio, Gestión de ventas y retroalimentación.						
Puntos Críticos	Criterios de medida	de	Indicadores (Ind.)	de	Construcción de	Clasificación	Norma
Realizar paradas previstas	Cantidad de paradas		Índice de paradas previstas		Cantidad de paradas realizadas/Total de paradas previstas	Eficaz	≥ 0.95
Retroalimentar la excursión	Opiniones de los clientes		Índice de opiniones positivas		Cantidad de opiniones positivas/Total de opiniones recibidas	Eficaz	≥ 0.90

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- El turismo de cruceros es uno de los segmentos del mercado turístico que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, especialmente en la región del Caribe,

donde Cuba como destino tiene posibilidades de convertirse en uno de los principales destinos de la región.

- El destino La Habana, a pesar de no poseer las condiciones idóneas en su puerto para el desarrollo del crucerismo, es uno de los más atractivos para dicha actividad y es el que mayor volumen de cruceristas recibe anualmente en todo el país.
- La metodología propuesta en esta investigación está ordenada en tres fases, relacionando en ellas los elementos significativos del proceso de gestión de servicios a cruceros en el destino La Habana, tomando como basamento científico la revisión de bibliografía actualizada y de prestigio en el campo de la temática estudiada.
- Fue propuesto el diseño del subproceso “Ejecución de la opcional” debido a que era el que mayor cantidad de fallas presentaba.
- El principal aporte de la presente investigación, con respecto a los escasos estudios similares existentes y analizados, es la creación de las bases para el futuro diseño de la totalidad de los procesos que forman parte de la gestión de servicio a cruceros en el destino La Habana, y posteriormente en otros destinos turísticos, en aras de eliminar cada una de las deficiencias de los eslabones de la cadena de prestación de servicios y lograr una actividad crucerística de excelencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cruise Lines International Association CLIA. (2019). *Cruise Trends and Industry Outlook*. Recuperado el 25 de diciembre del 2019. Recuperado de <https://www.cruising/-/media/eu-resources/pdfs/CLIA%202019-Cruise-Trends-Industry-Outlook>
- Espinosa, J. (2010). *Gestión de la Restauración*. La Habana: Félix Valera.
- Guimarães, A. y Kyoko, W. (2020). Hospitalidad y servicios en el turismo religioso. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo, volumen 29(3)*, 667-689.
- Honey, M., Perelló, J., Wilkins, J. y Betancourt, R. (2018). *Por el mar de las Antillas...50 años de turismo de cruceros en el Caribe*. La Habana: Ediciones Temas.
- Horta, A. (2017). *Propuesta de estrategia de distribución del producto naturaleza de la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A.* Tesis de licenciatura, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba.
- López, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI, volumen 21 (1)*, 17-40.
- Martínez, C. (2010) *Procedimiento para el Estudio de los Procesos en establecimientos turísticos*. Villa Clara: Centro de Estudios Turísticos.

- Mesa, C. (2018). *La economía cubana: situación en 2017-2018 y perspectivas para 2019*. La Habana: Ministerio de Economía.
- Noda, M. (2004): *Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis de doctorado, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
- Peniche, M. (2010): *El turismo de cruceros y su papel en el desarrollo económico de Cuba*. (Tesis de maestría) Universidad de la Habana, Cuba.
- Perera, P. (2017). *Turismo de cruceros en la Bahía de La Habana: Oficina del Proyecto Integral de Desarrollo Bahía de La Habana*. Memorias del Taller de Marketing y Turismo Sostenible del V Congreso MARDELTUR, Pinar del Río, Cuba.
- Pérez, R. (2006): *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. (Tesis de doctorado) Universidad de Holguín, Cuba.
- Quesada, R. (2018). Análisis sociocultural de la llegada de cruceros a Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 3(2), 12-17. Recuperado de <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/165/200>
- Rodríguez, M. y González, M. (2019). Propuesta de acciones para mejorar ingresos y número de cruceristas en la Agencia de Viajes Cubanacán sucursal occidente. *Revista Científica Ecociencia*, 6 (3), 11-20. Recuperado de <http://revistas.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/176>
- Ruiz, S. (2014). *Metodología para la Gestión de la Calidad del servicio de recepción de cruceros en el destino Santiago de Cuba*. (Tesis de doctorado) Universidad de Oriente, Cuba.
- Ruiz, S. y Parada, O. (2016). Principales variables para la gestión de la calidad del servicio de recepción de turismo de cruceros. *Cuadernos de Turismo, volumen 5(38)*, 431 - 458. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.38.271511>
- Saballo, D. (2004). *Procedimiento para realizar estudios de procesos*. (Tesis de maestría). Universidad de Camagüey, Cuba.
- Verdecia, A. (2018). Tendencias del consumidor digital para el producto turístico. *Redel. Revista Granmense de Desarrollo Local*, 2 (3), 10. Recuperado de <https://revistas.edg.co.cu/index.php/rede/article/view/136>