



Decanato de Estudios de Posgrado

Maestría en Dirección Comercial

Trabajo Final

Desarrollo del Plan Comercial con énfasis en la calidad de la oferta de Servicios Turístico en la empresa CAP CRUISES

Sustentante

Katty G. Valdez Liriano
Matrícula 1998-1786

Asesora

Graciela Morales Pacheco

Santo Domingo, D.N.
Diciembre, 2020

INDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIAS	iv
INTRODUCCION	1

CAPITULO I.

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

1.1 Principales deficiencias en la actualidad en la creación de servicios de calidad y sus componentes principales	5
1.1.1 Deficiencias en el servicio.....	7
1.2 Calidad del servicio, comparaciones.....	9
1.2.1 La calidad en el servicio es total o inexistente	11
1.3 Beneficios al trabajar en el marco de la calidad de los servicios en las empresas turísticas	13
1.4 Cap Cruises. Historia de la empresa.....	14

CAPITULO II .

DISEÑO PLAN COMERCIAL CON ÉNFASIS EN LA CALIDAD

2.1 Gestión de las oportunidades de crecimiento en la empresa Cap Cruise	17
2.1.1 Oportunidades	18
2.2 Mejoras de un servicio de calidad turísticas en el mercado para la empresa Cap Cruises.	20
2.2.1 Segmento de mercado de cruceros.	22
2.2.2 Información general sobre las líneas de cruceros.....	23
2.3 Planificación del grado de calidad sugerido para un plan comercial en la empresa Cap Cruises.....	37
2.3.1 La innovación en la planificación	37
2.3.2 La competitividad en la planificación.....	38
2.3.3 Tormenta de ideas o Brainstorming en la planificación	39
2.3.4 Necesidad de los clientes en el futuro.....	40
2.3.4.1 ¿Cómo varían las necesidades?.....	40
2.3.4.2 ¿Cuáles necesidades es posible que aparezca en el futuro?.....	41
2.3.5 Planes de riesgo (Contingencia).....	41
2.3.6 Benchmarking en la planificación Planes.....	42

CAPITULO III.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL EN LA EMPRESA CAP CRUISES

3.1 Elementos que contiene el nuevo plan comercial de Cap Cruises para la implementación de una oferta de servicios de calidad	44
3.1.1 Formulación Estratégica	46
3.1.2 Misión.....	47
3.1.3 Visión	47
3.1.4 Valores	47

3.1.5 Certificación de la calidad.....	48
3.1.6 Tratamiento de quejas... ..	49
3.2 Implementación de una nueva relación precio – calidad en el nuevo plan de servicios turísticos.	50
3.2.1 Estrategias	50
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFIA	55

RESUMEN

Hoy en día las empresas de servicios turísticos tratan de diferenciarse con relación al catálogo de servicios ofrecidos a las diferentes líneas de cruceros, lamentablemente las principales deficiencias en el mercado por desconocimiento y baja o falta de calidad de los mismos, hace difícil el crecimiento de estas empresas. El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan comercial con énfasis en la calidad de la oferta de servicios turísticos de la empresa Cap Cruises, con el propósito de adaptar los paquetes y servicios turísticos orientados a cada tipo de línea de cruceros. Se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cómo se gestiona las oportunidades de crecimiento y mejoras de un servicio turístico específico para su implementación en el mercado, y que estructura debe poseer la empresa para la creación de un nuevo formato de servicios turísticos de calidad basado en el tipo de cliente? Para responderlas se buscaron definiciones sobre el tema a investigar, y se ordenaron los pasos para el desarrollo del plan comercial, indispensable y vital para el crecimiento de la empresa, y la formación de los empleados para la comprensión del proceso de mejora. Teniendo toda esta información, se recomienda la implementación de un proceso eficaz de planificación, controles y evaluaciones periódicas con el compromiso institucional de programas de prevención de errores con mediciones de calidad, documentando y tomando medidas preventivas para el logro de la misma.

AGRADECIMIENTOS

1 Tesalonicenses 5:18

Dad gracias en todo, porque esta es la voluntad de DIOS para con vosotros en Cristo Jesús. Agradezco en todo a DIOS, porque ÉL ha sido bueno y sus misericordias son infinitas, porque SU Gracia no se ha apartado nunca de mí.

Al mismo tiempo agradezco a la universidad Apec, conjuntamente, al decanato de posgrado y a todo el cuerpo docente, por brindarme las herramientas para el desenvolvimiento en este trayecto, compartiendo con cada uno de nosotros sus conocimientos con profesionalidad y responsabilidad.

Agradezco a nuestra asesora de tesis, la Sra. Graciela Morales por darme la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimientos, con paciencia y entrega durante todo el desarrollo de este trabajo final.

Mi agradecimiento también al Sr. Federico Schad, quien me da dado la oportunidad de desarrollarme dentro de la empresa y confiar en mi para el desarrollo de este trabajo final en beneficio para la empresa.

Agradecer a cada uno de mis compañeros de maestría, gracias por ser un grupo ejemplar, donde pude encontrar verdaderos amigos, un grupo con un alto grado de profesionalismo, amistad y buena voluntad.

Por último, mi profundo agradecimiento a todas esas personas que de una manera u otra colaboraron en cada uno de los peldaños que fue escalando.

Inmensas gracias!!!

DEDICATORIAS

Llena de regocijo y amor, dedico a DIOS, quien es mi amparo y fortaleza, siempre dedicare cada momento, cada logro, porque nunca me desamparas.

Así mismo con orgullo, dedico a las dos personas más importantes en mi vida, mis palabras y todo lo que significan para mí, serán difíciles de expresar por completo en estas líneas; mi amada madre, Georgina Liriano, quien ha sido mi fuerza y mi apoyo, donde sus consejos y tenacidad han sido la energía que me mueve en cualquier desanimo, en cualquier tristeza, ansiedad y en mi felicidad. Gracias mami porque sin ti y tú apoyo no lo hubiese logrado, gracias por estar siempre en cada momento o situación que se presente.

A mi tan amada y adorada hija Abigail Inoa, mi preciosa bombona, eres mi empuje, mi razón de seguir dando lo mejor de mí cada día, a ti te dedico este peldaño de mi vida, tu que fuiste la más afectada, me cediste tanto tiempo que te correspondía por lo cual, no puedo negar mi admiración por tu paciencia y tu ayuda aun siendo una pequeñita, entendiendo las razones de tu mami, te amo con todo mi corazón. También a mis hermanos y mis sobrinos, por su paciencia y apoyo.

Los amo!!!

INTRODUCCION

La industria de cruceros, se ha diversificado atreves de los años, lograr comprender cómo funcionan, las expectativas que cada una de las diferentes compañías de cruceros tiene del destino que visita, y el importante papel que las empresas de servicios turísticos desempeñan para brindar experiencias de calidad para sus pasajeros, es una meta primordial. El desarrollo de estrategias y planes comerciales en estas empresas, está directamente relacionado con la planificación adecuada de los servicios ofrecidos y el grado de calidad propio y exigido por el mercado. La inversión que deben realizar las empresas en la confección y mantenimiento con el tiempo en servicios de calidad, son temas centrales de todo plan comercial.

Este documento, sintetiza el proceso de la elaboración de un plan comercial enfocado en la calidad para la empresa Cap Cruises, el mismo, ha sido motivado por la importancia que para la empresa representa una especial atención a los servicios turísticos ofrecidos en la actualidad y la calidad que cada uno de ellos pueda enumerar, para evitar de esta forma las modificaciones de las informaciones por parte de las líneas de cruceros.

La fuente consultada para poder llevar a cabo un contexto general de la implicación de calidad de servicio seria el que expresa; el conjunto de aspectos y características de un servicio que guarda relación con su capacidad de satisfacer las necesidades (Ferrer, 2008), así también como la percepción del cliente sobre el servicio recibido en su conjunto da un plano general de la calidad de servicio (Larrea, 1991), la combinación de ambas es necesaria para poder definir concretamente la implicación de calidad en los servicios, su importancia es indispensable para evaluar las operaciones actuales de la empresa y su perspectiva de crecimiento futuro, identificando los problemas globales de la industria.

El objetivo principal es adaptar los servicios turísticos y descriptivos de excursiones, orientándolos al cliente, idiosincrasia, necesidades y gustos, definiendo estrategias comerciales para cada una de las líneas de cruceros, su denominación, tipo de público y oferta turística en general, evitando errores, modificaciones de las informaciones y reclamaciones en sentido general.

Al evaluar la empresa, se identificaron las causas que impiden una buena gestión y al mismo tiempo se realizó una medición del grado de calidad; la comparación de grupos, para poder aplicar factores de servicios de calidad previa no fue factible, por la poca información bibliográfica existente.

La metodología aplicada ha ido de lo general a lo particular, desde el marco teórico sobre calidad, implementación a gran escala, centrandó su naturaleza al plan comercial de la empresa; sirviéndose de la revisión de la literatura como herramienta principal y sustentándose de la experiencia profesional y operativa en materia de cruceros de quien sustenta esta investigación, buscando en la aplicación de esta teoría y conceptos el desarrollo y apoyo a las recomendaciones para los cambios propuestos, en beneficio de la creación de este plan.

Esta implementación enfocada en la calidad, responderá a las necesidades actuales por cada tipo de línea de cruceros y su gestión operacional en cuanto a servicios turísticos se refiere.

El primer capítulo tiene como objetivo, definir según datos bibliográficos conceptos y características sobre calidad de los servicios; examinando los aspectos generales, los detalles para su implementación y las teorías que sustentan el planteamiento de un nuevo plan enfocado en la calidad; identificando las oportunidades más importantes para la creación de beneficios de mejora o el reforzamiento de los objetivos a largo plazo.

El segundo capítulo tiene como objetivo identificar las causas que impiden una gestión de calidad de los servicios, desarrollando la información actualizada de la industria de cruceros y el proceso de la toma de decisión de un destino en particular y a su vez de una empresa turística. En este apartado se explica los tipos de clientes, necesidades y planificación de mejora de la calidad en base a esta rama del turismo, identificando cuales son los actores más relevantes en el sector.

En tercer capítulo se plantea como objetivo las pautas para el diseño de un plan comercial que permita el aumento en la calidad de los servicios actuales, análisis, segmentación del mercado para la creación de nuevos productos, así como la relación calidad y precio. Por último, se presenta una propuesta del plan de acción y recomendaciones, los cuales serán de ayuda en el fortalecimiento de los servicios ofrecidos por la empresa.

CAPÍTULO I.

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS:

1.1 Principales deficiencias en la actualidad en la creación de servicios de calidad y sus componentes principales.

Los conceptos de servicio y calidad del servicio son fundamentales para comprender el objeto y las características de los modelos de medición. La primera interpretación del servicio, ha sido entenderlo como un valor agregado al producto. Luego fue concebido como una utilidad en sí misma que en oportunidades; requiere presentarse a través de bienes tangibles y, en otras, por medio de la comunicación cliente-proveedor. (Quinones, Martha Elena Vargas, 2011, p. 85)

El concepto de servicios lo define Harrington J y Harrington J, S (1997), como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible. En esta investigación se trabajará bajo la definición que enfoca un proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes. Por otro lado, una organización de servicios la podemos entender como aquella que, dentro de los resultados y con la interacción de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de éstos que proporcionan conocimientos o información. Muchas organizaciones, aunque suministran un bien tangible, se distinguen en el mercado porque ofrecen un servicio adicional que las caracteriza (servicio intangible). (Tomas Jose Fontalvo Herrera, Juan carlos Vergara Schmalbach, 2010).

La asociación americana de marketing define *servicios* como “actividades, prestaciones, ventajas o satisfacciones que se ponen en venta, o que pueden obtenerse en relación con la venta de bienes o productos”. Los servicios por consiguiente son afines tanto a la venta de bienes tangibles como a los mismos servicios intangibles. (L.Bittel/ J. Ramsey, p. 688)

En la actualidad prestar un buen servicio al cliente se ha convertido en la principal consigna de la mayoría de los negocios, pues conseguir un nuevo cliente cuesta mucho más que mantener fiel a otro. (Blanco, 2019, p. 12).

Según la Organización Mundial de Comercio (OMC), el de los servicios es el sector de más rápido crecimiento en la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial (67%), un tercio del empleo mundial (34%) y cerca del 20% del comercio mundial. (Vega M. E., 2014).

La importancia de los servicios queda claramente reflejada en las cifras de empleo y consumo. Aproximadamente la mitad de la población activa y la mitad de los gastos de los consumidores se destinan al suministro y consumo de servicios, tanto privados como públicos. Las oportunidades de empleo y la ampliación de la oferta de servicios en áreas tales como finanzas, comunicaciones,

cuidados sanitarios, transporte y esparcimiento son prometedoras. (L.Bittel/ J. Ramsey, p. 688)

1.1.1 Deficiencias en el servicio:

Existe un gran porcentaje de autores que consideran la calidad de servicio como el resultado de la comparación entre las percepciones del cliente y sus expectativas. La argumentación de estas expectativas debe clasificarse de dos modos; uno relacionado al servicio esperado y el otro vinculado al servicio adecuado. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que “puede ser” con lo que cree que “debe ser”.

La razón fundamental de que se efectúen negociaciones es la dificultad de diferenciar tangiblemente una oferta de servicio de otra, y la individualización del servicio ofrecido para satisfacer las necesidades del cliente. (L.Bittel/ J. Ramsey, p. 692)

Deficiencia en el servicio:

- a. Falta de comunicación
- b. Registros de resultados en el pasado que en ocasiones suelen ser inexactos, ya que la empresa utiliza valores promedio; pero estos podrían servir de guía que puedan modificarse utilizando criterios basados en la experiencia.
- c. Insuficiencia en el sistema de retroalimentación.
- d. Deficiencia en la confianza y capacidad de los empleados.
- e. Falta de incentivo a los empleados, dando prioridad a la satisfacción del cliente.
- f. Diferencias en las políticas y procedimientos.
- g. Tendencias en procesos incumplidos.

- h. Discrepancias entre el servicio realmente ofrecido y lo que se comunica a los clientes.
- i. Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido. (Ferrer, 2008)

A continuación, algunos criterios que se deben cumplir al cliente en la medida que solicita un servicio:

- Prontitud en el servicio (porcentaje de servicios con retrasos)
- Puntualidad en la entrega (porcentaje de servicios impuntuales) + Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio (periodo promedio).
- Exactitud en el cumplimiento de los compromisos (Número de clientes a los que se les genere incumplimiento, porcentaje de clientes a los que se les genere incumplimiento).
- Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido (Número de clientes a los que se les incumple en los requisitos, número de quejas por incumplimiento en los requisitos, número de reclamos por incumplimiento en los requisitos)
- Relación beneficio-costos (Análisis comparativo de los costos de distintas empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico)
- Personal calificado para el servicio adquirido (Número de quejas del personal encargado que presta el servicio, número de reclamos al personal encargado que presta el servicio) + Cumplimiento de los plazos acordados (número de contratos que incumplen (Tomas Jose Fontalvo Herrera, Juan carlos Vergara Schmalbach, 2010, p. 28).

Las prácticas claves deben apuntar a objetivos fundamentales de la organización: calidad, proceso y costo. En estas tres categorías se encuentra el Pareto de los objetivos de mejoramiento para la

mejora de la calidad del servicio. En los objetivos de mejoramiento se deben trabajar instrumentos como: espina de pescado, diagrama causa y efecto y diagrama de relación. (Quinones, Martha Elena Vargas, 2011, p. 156).

1.2 Calidad del servicio, comparaciones:

Como mencionan las autoras Vargas y de Vega, el servicio acompaña al hombre desde sus inicios; al ser declarado como estrategia empresarial, dota de valor agregado a las organizaciones. (Vega M. E., 2014).

La calidad es definida en el “Diccionario Enciclopédico Espasa”, como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa”. Ishikawa describe la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y el más satisfactorio para el consumidor”. Además, la calidad no es una etapa del proceso, es todo el proceso en sí mismo; comienza al expresarse la necesidad y culmina al ser está satisfecha, y, en algunos casos, va más allá, lo que se demuestra en el servicio post venta que acompaña a bienes como línea blanca, equipos electrónicos y automóviles. (Castellanos, 2012, p. 42).

En la presente investigación, la calidad será entendida, como la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; esta es la consideración más ajustada para atender las necesidades reales de los clientes permitiendo a la empresa enfrentarse rápidamente a los cambios que se puedan dar en ellas, puesto que después de un periodo de tiempo las características de la demanda de los clientes serán otras. (Guillo, 2000)

En toda la literatura académica, la medición de la calidad de servicios ha conllevado a obtener criterios diferentes sobre su medición y alcance; En la actualidad los sistemas de calidad se basan en establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con el fin de ser más competitivos y continuar en el mercado. (Blanco, 2019, p. 20)

En palabras de Mariana Pizzo, asesora en sistemas de gestión de calidad:

..."la calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio ágil, adecuado, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando mayores ingresos y menores costos para la organización". (Blanco, 2019, p. 21)

En la evaluación de la calidad del servicio se pueden observar diferentes tendencias a evaluar o medir que son: la Calidad, la satisfacción del cliente y el valor percibido en ese servicio brindado.

La revista *Innovar*, separando solamente el concepto de calidad confirma lo siguiente:

- j. La calidad se aplica a cualquier organización, tanto si opera con fines lucrativos o no.
- k. El término de calidad se aplica al rendimiento de las personas, incluyendo sus decisiones y actos.
- l. Se aplica a productos y a servicios.
- m. La calidad es una función permanente en una organización de servicios.

Componentes y medidas para la mejora de la calidad de los servicios:

- Desarrollo de un esquema de conocimiento sobre los servicios, naturaleza, alcance, características, componentes, medición, valoración y peculiaridades.
- Hacer periódicamente estudios de todos los clientes; clientes periódicos y clientes satisfechos.
- Desarrollo de un cuerpo de conocimiento exacto sobre las experiencias de los clientes en la calidad de los servicios en todos sus campos.
- Desarrollo de un cuerpo de conocimiento sobre las experiencias de la organización con la calidad de los servicios, tanto dentro como fuera de la compañía.

La calidad de los servicios es real, observable, identificable y mejorable; la encuentra Gallup de 1985 para la American Society for Quality Control, revelo sorprendentemente no solo que la calidad de servicios es diferente de la calidad de los productos, sino que la calidad de los servicios es real, observable e identificable. (Universidad Nacional de Colombia, 2005).

1.2.1 La calidad del servicio es total o inexistente:

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia todos sus componentes, sino que la juzga como un todo. Lo que prevalece, por tanto, es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. Generalmente el consumidor suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende, también, a generalizar los defectos que encuentra a su paso a todo el servicio. Es, pues, esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. La oferta, ya se trate de un producto o de una prestación, se juzga como un todo, de forma que si algo falla la consecuencia es el fracaso. En materia de servicios la calidad o es total o no existe. (Vertice, 2008, p. 11)

Modelos de medición

La escuela nórdica

Este modelo, también conocido como modelo de la imagen, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa; plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

El cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio. (Universidad Nacional de Colombia, 2005, p. 70)

Escuela americana

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry denominado SERVQUAL, es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, ellos partieron del paradigma de la desconfirmación, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Inicialmente identificaron diez determinantes de la calidad de servicio., sin embargo se concluyó que estas dimensiones no son independientes, lo que permitió reducirlas a cinco:

1. Confianza o empatía: muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4. Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. (Universidad Nacional de Colombia, 2005, p. 71)

1.3 Beneficios al trabajar en el marco de la calidad de los servicios en las empresas turística.

Dentro de los modelos de gestión de calidad, en su carácter global, incluye la organización completa: personas, departamentos, facultades, actividades y procesos. El trabajo en equipo es un concepto relevante que cobra importancia, el cual permite a la organización beneficiarse de las sinergias generadas por varias personas trabajando en pos de una misma meta.

La importancia de la calidad para la competitividad de las empresas es innegable; tiene con ello los siguientes beneficios:

- Satisfacción de la necesidad del cliente y de la demanda.
- Creación de productos únicos.
- Obtención de beneficios económicos y el aumento de la utilidad de las empresas.
- Satisfacción en los estándares y condiciones del servicio turístico.
- Garantía de disponibilidad del servicio.
- Reducción de costos de pérdidas.
- Generación de competitividad y prevención de errores. (Maria Constanza, 2009, p. 89)

Las inversiones en calidad suponen una enorme fuente de nuevas ventas. Estos beneficios se obtienen gracias a:

- La disminución de la tasa de insatisfacción.
- Al impacto positivo del boca en boca.
- Y al aumento de la tasa de lealtad. (Vertice, 2008, p. 16).

El reto de toda empresa, es la de adquirir una competitividad a través de productos y servicios de alta calidad a bajo coste. La implementación de programas de mejora de la calidad, proporciona respuestas validas a las necesidades de los clientes, así como también disminuye el tiempo de corregir errores, permitiendo a las organizaciones alcanzar una posición de ventaja competitiva, que lo diferencie de los demás. (Guillo, 2000)

En definitiva, el servicio será factor decisivo en un proyecto estratégico de envergadura, garantizando la calidad que depende exclusivamente del comportamiento de las personas, o medir la satisfacción de los clientes, todas las empresas -cualquiera que sea el sector al que pertenezcan— deberán incluir en sus reflexiones, análisis y planteamientos estratégicos la calidad de servicio, otorgándole un rol destacado. Desarrollar una estrategia de servicio posee tres ventajas básicas:

1. Permite posicionar con mayor eficacia el producto o servicio principal en la mente del cliente.
2. Aporta una directriz operativa de gran precisión a la totalidad de la organización.
3. Subraya para los empleados de primera línea los aspectos que realmente tienen importancia en el desarrollo de su trabajo y lo que la dirección espera de ellos. (Larrea, 1991).

1.4 Cap Cruises: historia de la empresa

Cap Cruises nace de la iniciativa, emprendimiento y creatividad de los hermanos Schad, de descendencia suizo – dominicano. Estos ejecutivos han desarrollado varios proyectos portuarios importantes para la Republica Dominicana, destacándose su trabajo en la provincia de Samaná, donde son pioneros en el desarrollo turístico de esta provincia con las operaciones de líneas de cruceros.

Su visión fue la de destacar las virtudes y atractivos de la zona, elevando y dándolo a conocer a las líneas de cruceros en todo el mundo, según afirma el señor Federico Schad, director de Bahía Cruise Services, empresa que representa y mercadea el destino Samaná en el segmento de cruceros. Sus aportes en la industria de cruceros y su conocimiento en el área, ha permitido el desarrollo de este importante sector turístico y económico en otros destinos del país.

Estas distintas unidades o áreas de negocios de su proyecto inicial facilitó la integración y acceso a otros proyectos, de aquí nace CAP Cruises, en la zona de Punta Cana. Esta zona ha generado un interés particular entre las líneas de lujo las cuales ven que este destino, además, desde que se dio a conocer la noticia, se generó una gran expectativa e interés en el sector turístico nacional por el valor agregado a la dinámica económica que desarrolla la llegada de cruceros a un destino que llena las expectativas de este tipo de cliente. (Noguera, 2017).

La llegada de cruceros a Cap Cana, complementa el destino y refuerza la llegada de visitantes al país. Cap Cruises, en su base es una empresa que brinda servicios de cruceros, agente de viajes y turismo, tour operador, vendedor de pasajes aéreos, marítimo y terrestre, representante de marcas y franquicias nacionales e internacionales, no obstante para esta investigación solo se trabajaron los servicios turísticos y excursiones ofrecidos a los cruceristas en Punta Cana.

CAPÍTULO II.
DISEÑO PLAN COMERCIAL CON ÉNFASIS
EN LA CALIDAD:

2.1 Gestión de las oportunidades de crecimiento en la empresa Cap Cruises.

Establecer un concepto único y definitivo sobre lo que es una empresa es siempre difícil, ya que es una entidad compleja que ha sido estudiada por diferentes disciplinas, destacando cada una de ellas distintos aspectos de la misma. La definición más clásica y restrictiva procede de la teoría económica que define la empresa como una unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios para el mercado. Desde este punto de vista, la eficacia y la eficiencia es la principal motivación para el surgimiento de las empresas. (Parra Lopez, 2006)

Para lograr una aproximación al concepto de empresa es importante distinguir los elementos que la constituyen. La definición anteriormente expuesta destaca que la empresa, como sistema y como organización, se caracteriza por poseer, organizar y combinar un conjunto de elementos o recursos, que interactúan dentro de la empresa, y entre la empresa y su medio exterior. Estos recursos deben permitir el desarrollo de su actividad en condiciones de eficacia y eficiencia. Uno de los diferentes criterios que existen a la hora de agrupar estos elementos, es el que distingue entre elementos:

- Humanos. Este grupo está integrado por los propietarios del capital o socios, los administradores o directivos, y los trabajadores o empleados. De entre los dos primeros subgrupos surge la figura del empresario.
- Materiales o bienes. Son recursos que constituyen el patrimonio de la empresa y se pueden dividir según su vinculación al ciclo productivo, en bienes duraderos (por ejemplo, edificios, terrenos, maquinaria, etc.) y bienes no duraderos (por ejemplo, energía, materiales, etc.).
- Inmateriales o no tangibles. Son elementos que por su propia naturaleza son difíciles de identificar y por tanto de enumerar y evaluar, pero que añaden un importante valor estratégico a la empresa. Ejemplos de estos elementos son la organización, los objetivos y estrategias que persigue la

empresa, la imagen pública y relaciones exteriores, el know-how y el conocimiento organizativo, y la cultura de la empresa. (Parra Lopez, 2006)

Comprender las fortalezas y debilidades de la empresa Cap Cruises, es de crucial importancia para la gestión de las oportunidades para el desarrollo estratégico de la empresa; en el caso de Cap Cruises, el turista final no es el cliente, sino las líneas de cruceros, de esta forma, la influencia que los ejecutivos de las líneas puedan ejercer sobre la empresa, va a depender de la sensibilidad al precio ofertado y el del poder que pueda tener ese ejecutivo en la negociación, además si la calidad del servicio es importante para el mismo.

La empresa turística es un claro ejemplo de sistema abierto que forma parte de un sistema superior con el que mantiene interrelaciones muy estrechas. Para la empresa Cap Cruises, la satisfacción de un comentario positivo, que algún pasajero de cruceros enuncia sobre un determinado servicio turístico ofertado por la empresa, depende no sólo de ésta, sino de otras múltiples experiencias que haya acumulado el turista durante su visita y experiencia de las diferentes actividades que el destino turístico ofrece.

De manera general, el turista lo que valora es la calidad global de su experiencia vacacional; en esencia, la experiencia final de la estancia de un turista en una determinada zona estará conformada por la totalidad de servicios y experiencias que haya recibido durante su estancia y su comparación con las expectativas que se había planteado con antelación. Esta interacción entre la empresa- experiencia - destino es una relación muy especial y frágil en el mundo empresarial turístico.

2.1.1 Oportunidades:

- a. *La experiencia del cliente:* todas las unidades de negocio de la empresa, tales como las excursiones, servicio de transporte, manejo de pasajeros etc. Debe convertirse en el epicentro de todas las unidades de negocios.
- b. *Aceleración del mercado:* Cap Cruises, como su nombre lo indica, ofrece servicios en la marina del proyecto Cap Cana, pero es un tour operador

registrado, el cual puede expandir sus servicios a otros destinos del país donde las líneas de cruceros operan; es una posibilidad que se deba ajustar los servicios ofrecidos dependiendo del destino, así como moldear las necesidades de ese mercado en específico, la complejidad que lo pueda caracterizar, los cambio de demanda y las limitaciones geográficas.

- c. *Expansión de los servicios:* conservando la esencia de los servicios ofertados, pero dando un giro, creando nuevos productos a diferentes líneas de cruceros, añadiendo elementos de valor que son significativos para cada mercado en específico en cuanto a Lujo, aventura, capacidad en tonelaje, edad, grupo social etc. siendo así una oportunidad en la estrategia de crecimiento para atraer a los clientes.
- d. *Diversificación de clientes y servicios:* diversificarse en otras áreas del servicio o en la que se tiene poca experiencia, abarcando nuevas relaciones con los otros departamentos dentro de las líneas de cruceros así como nuevos proveedores, con esto es importante contar dentro de la empresa con una cultura de innovación.
- e. *Optimización de las ventas:* Agilizando el tiempo de respuesta, así como el aumento de las disponibilidades de venta en cuando a volumen, horarios, salidas etc.

Para gestionar las oportunidades de crecimiento que tiene la empresa, se debe hacer un análisis del contexto de trabajo de la empresa, priorizando los procesos más importantes, combinando la probabilidad de logro de esas oportunidades y al mismo tiempo el beneficio que esto representa.

En la determinación de estas oportunidades planteadas, se debe delimitar la definición de plazos, las responsabilidades y el seguimiento de las acciones.

2.2. Mejoras de un servicio de calidad turística en el mercado para la empresa CAP Cruises.

Para poder lograr mejoras en el servicio ofrecido, es importante conocer las necesidades y las exigencias de las diferentes líneas de cruceros, satisfaciendo de esta forma las expectativas en el momento de la presentación de la carpeta de servicios turísticos.

En el mundo de cruceros, la experiencia en el destino juega un papel importante para adquirir una oportunidad de participación. Existe una serie de procesos predefinidos que ayudaran a lograr un programa basado en estas necesidades y exigencias.

Cada línea de cruceros, aun perteneciendo a la misma corporación, tiene un modo diferente de trabajar y organizar sus itinerarios. La decisión de una línea de cruceros para incluir un destino en su itinerario requiere de las siguientes vertientes:

- a. Atracción en el destino para nuevos cruceristas.
- b. Aumento del beneficio de la línea de cruceros.
- c. Motivaciones para clientes repetitivos.
- d. Optimizar la demanda para ese itinerario en específico.
- e. Minimizar los gastos generales del consumo de combustible.

Aumento de las posibilidades de mejora en base a estos datos:

- a. Identificar cuales barcos visitan el destino.
- b. Identificar el segmento de mercado y el tamaño del mismo.
- c. Quienes son los competidores.

- d. Cuales competidores deben considerarse en la estrategia del negocio.
- e. Cuales nuevas líneas y barcos están en el mercado.
- f. Cuales nuevas compañías entran en el pull de barcos en el destino.

Las operaciones de cruceros están interconectadas con una gran cantidad de elementos que requieren planificación, análisis y coordinación; es por esto que la empresa Cap Cruises, debe:

- a. Proponer estrategias de corrección.
- b. Ensayar con el personal, supervisores y dirección esas estrategias.
- c. Establecer controles más exigentes que permite la supervisión.
- d. Constituir equipos de mejora, integrados por personas experimentada en cada departamento, así mismo la formación del personal, trazando objetivos de mejora.
- e. Medición de resultados, identificando los problemas existentes.
- f. Análisis de cuales es el coste de la implementación de esta calidad en los servicios.
- g. Preparación de acciones correctivas en la resolución de alguna situación o problema.

El enfoque para llevar a cabo una mejora en la calidad es diversa; para poder lograr un grado de competitividad, desde el punto de vista de esta investigación, se debe de:

1. Mantener una constancia en el propósito de lograr mejoras permanentes en la empresa, enfocándonos siempre en los cambios

en el mercado, en el marco operacional y venta, planificando siempre las actividades con el objetivo de aumentar la competitividad y posicionarse en el sector cruceros, con visión a largo plazo, satisfaciendo de esta forma las necesidades de las líneas que visitan actualmente el destino, así como las potenciaciones.

2. La mejora constante enfocados en la innovación, investigando sobre nuevos servicios, mejorando su diseño y la mejora de servicios eficientes.
3. Inspeccionar estas mejoras, formando al personal sobre los cambios en el mercado.
4. Crear programas de inspección para la mejora, trabajando en el proceso de forma y planteamiento del servicio, desde la empresa hacia los ejecutivos de las líneas.
5. Contar con una lista de proveedores que vaya acorde con el tipo de línea de cruceros que visite el destino.
6. Mejorar de forma continua la forma, reglas y planes en la prestación de un servicio en específico.
7. Implementar métodos nuevos de supervisión, con personal capacitado en el área determinada de la supervisión. (Navas, 2013)

2.2.1 Segmento de Mercado de Cruceros:

El sector del turismo de cruceros ha pasado de ser una institución, que parte de la industria de pasajeros oceánicos, a una empresa completamente rentable; y de ser un estilo de viajar inicialmente dirigida a un segmento de clase alta y de prestigio a un producto al alcance de un mercado que abarca diferentes perfiles socioeconómicos. No obstante, los estadounidenses representan más del 80% de todo el mercado global, existen especialistas en la materia que afirman que los mercados europeos y asiáticos prometen altas posibilidades de crecimiento y

desarrollo en las próximas décadas. La participación del sector de los cruceros en el turismo internacional es aún pequeña y corresponde al 1,6% del total de pasajeros y al 1,9% del número total de noches, pero los ingresos de las compañías de cruceros representan 3% de los ingresos generados por el turismo internacional. (Kester, 2002)

El impacto socio económico que la industria de cruceros produce en los destinos que visitan, es una fuente de estudio en la actualidad. La industria no solo abarca a la parte Puerto – destino, sino a otros diferentes factores que hacen del servicio y producto turístico un pilar importante en esta rama del turismo.

En explicaciones generales, el gasto de un crucerista en destino, que abarca desde la compra de excursiones, uso de transporte turístico, bares y restaurantes así como gift shop etc. Que hacen de esto una unidad única de consumo, siendo la actividad de cruceros una de las actividades más lucrativas.

2.2.2 Información general sobre las líneas de cruceros: Asociación de Cruceros de Florida y el caribe (FCCA)



La Asociación de Cruceros de Florida y el Caribe (FCCA) es una asociación profesional sin fines de lucro compuesta por 14 líneas de cruceros miembros que operan más de 100 barcos en Florida, el Caribe y América Latina. Creada en 1972.

Su principal objetivo es proporcionar un foro para el debate sobre el desarrollo del turismo, los puertos, la seguridad y otros asuntos de la industria de cruceros, y maximizar los pasajeros de cruceros, líneas de cruceros y el gasto de la línea

de cruceros empleado, así como mejorar la experiencia del destino y la cantidad de pasajeros de cruceros que regresan como se quedan más de visitantes. (Association, 2019)

Investigación y estadísticas de la FCCA:

La información es la clave del éxito para maximizar los beneficios que el turismo aporta a los destinos. La FCCA es líder en el desarrollo de información sobre los pasajeros de cruceros de hoy, sus hábitos de compras y viajes y el impacto económico del turismo de cruceros en la región del Caribe y América Latina, así como en destinos individuales. (Association, 2019)

Se están realizando y proporcionando investigaciones en curso a los socios de destinos orientados a cruceros en un esfuerzo por comprender mejor a los pasajeros de cruceros, mejorar el producto terrestre y utilizar los beneficios del turismo de cruceros en todo su potencial. Se encuentran disponibles investigaciones actuales sobre los hábitos de compra de los pasajeros y el impacto económico de la industria de cruceros en el Caribe y Florida. (Association, 2019)

Miembros de FCCA:

1. AIDA Cruises
2. Azamara Club Cruises
3. Carnival Cruise Lines
4. Celebrity Cruises
5. Costa Cruise Lines
6. Cunard Line Ltd.
7. Disney Cruise Line
8. Holland America Line
9. MSC Cruises (USA) Inc.
10. Norwegian Cruise Line
11. P&O Cruises

12. Princess Cruises
13. Royal Caribbean International
14. Seabourn Cruise Line.

La competencia existente en la actualidad entre las líneas de cruceros que está representada por estrategias de mercadeo y diferenciación de producto. Carnival Cruises trata de diferenciar sus productos mostrándose como una compañía de bajo costo, mientras Cunard Cruise line ofrece un producto asociado al lujo, éstos son ejemplos de diferenciación de calidad de producto. Las empresas, además, diferencian sus servicios diversificándolos para un segmento específico del mercado en el cual estén interesados. (Guzmán, 2017).

A la hora de analizar el turismo de cruceros es necesario tener en cuenta, en primer lugar, el comportamiento del mercado a grandes rasgos, en un entorno cambiante, donde los agentes implicados en el negocio interactúan con el propio consumidor, de ahí la importancia que adquiere, el dejar de relieve las líneas de actuación del sector y las principales estrategias de marketing que consideran las compañías actualmente.

Un negocio que se suscita principalmente en torno a Carnival Corporation & PLC y Royal Caribbean Cruises LTD, que son las dos grandes líneas de cruceros empresariales en un mercado mundial en el que participan fundamentalmente las 20 compañías pertenecientes a cuatro grandes grupos, según el informe de la colaboración de Seatrade Cruises convention 2020. El top 10 por cuota de mercado lo encabeza Carnival Cruise seguida de Royal Caribbean International y lo cierra la MSC Cruise line. (Seatrade Cruises Virtual, 2020)

Las nueve compañías de Carnival suman 109 barcos y el 42.3% de la cuota mundial de cruceros, mientras que las seis del grupo Royal Caribbean alcanzan el 22.9% con 63 barcos. Por su parte, las tres compañías de Norwegian Cruise Line suman el 9.0% y MSC (primera compañía en Europa) cuenta con el 9.3%. (Seatrade Cruises Virtual, 2020), Genting Hong Kong con 3 compañías de cruceros alcanzando un 3.2% de la cuota del mercado, a este grupo se le agrega

Crystal Cruises, compañía de lujo que visita nuestros destinos en la República Dominicana. (Seatrade Cruises Virtual, 2020)



Carnival Corporation & plc cuenta con once marcas individuales de líneas de cruceros, y operan una flota combinada de 96 barcos, por un total de más de 160.000 camas con otros 10 buques nuevos en el orden. El control ejecutivo de cada marca se da por su ubicación geográfica, con la Corporación Carnival controlando las operaciones en América del Norte, Carnival UK con el control de las operaciones en el Reino Unido y el Grupo de Cruceros Costa controlando operaciones en el resto de Europa. Cruceros Australia P&O es operado por Carnival UK como una empresa hermana de P&O Cruises. El buque insignia de Carnival es el Queen Mary 2 de Cunard. (World Leading Cruise Line, 2020)



Carnival Cruise Lines es una compañía de cruceros, con sede en Doral, Florida, Estados Unidos. Fundada en 1972 por Ted Arison, es una de las once compañías operadas y propiedad de Carnival Corporation & plc. La empresa cuenta con la flota más grande en el grupo, con 28 buques actualmente en funcionamiento. El control ejecutivo de la empresa es proporcionado por la división norteamericana de Carnival Corporation, con sede en Florida.

Sus barcos son conocidos por su entretenimiento y la decoración estilo Las Vegas. La empresa nombra a sus barcos como The Fun Ships (los barcos divertidos), y hay una amplia gama de actividades que se ofrecen a bordo. Su marca registrada es la chimenea, que es de color rojo, blanco y azul y con forma de cola de una ballena. (Carnival Cruise Line , 2020)



Antes de su adquisición por parte de Carnival Corporation, Costa Cruceros fue uno de los mayores operadores de cruceros de Europa. Como parte de la Carnival Corporation & plc, es ahora una de las empresas que operan en el grupo principal, y es responsable de las operaciones del grupo en Europa. Tiene el control ejecutivo de Costa Cruceros en Italia, AIDA Cruises en Alemania e Ibero Cruceros en España. El control de AIDA Cruises fue trasladado a Costa después de la fusión de Carnival y P&O Princess Cruises. Ibero Cruceros fue creada por Carnival Corporation en 2007. Costa Cruceros realiza viajes por el Mediterráneo oriental, Mediterráneo occidental, Fiordos Noruegos, y Mar Caribe entre otros así como viajes trasatlánticos entre América del Sur oriental y parte de Europa. (Costa Cruise Line , 2020).



CARNIVAL UK

Carnival UK es la empresa principal de Carnival plc y es una de las principales empresas que operan dentro del Grupo de Carnival. Se compone principalmente de las antiguas marcas de P&O Princess y tiene el control ejecutivo de P&O Cruises, P&O Cruises Australia, Cunard Line y hasta 2010 Ocean Village. 26 barcos de Carnival UK operan viajes saliendo de todas las costas de los Estados Unidos, así como de Canadá, Puerto Rico y Barbados. También navegan a otros destinos como México, Alaska, Las Bahamas, Hawái y el Lejano Oriente. Carnival Cruise Line Australia tiene tres barcos y ofrece cruceros desde Sídney a Nueva Zelanda, las islas del Pacífico y Singapur. (Cunard Cruise Line)



AIDA Cruises es una línea de cruceros alemana de propiedad estadounidense-británica con sede en Rostock, Alemania. La compañía fue fundada como Deutsche Seereederei con un barco llamado Völkerfreundschaft («La amistad entre los pueblos»), y entró en la industria de los cruceros en la década de 1960.

La compañía fue adquirida por P&O Princess Cruises en 2000. En 2003, P&O Princess se fusionó con Carnival Corporation¹ para formar Carnival Corporation & plc, la compañía de vacaciones de cruceros más grande del mundo. Tras la fusión, el control ejecutivo de AIDA Cruises se transfirió a Costa Cruises Group, una de las principales compañías operativas del Grupo Carnival, con responsabilidad para las marcas europeas del grupo.

AIDA Cruises es ahora una de las diez marcas propiedad de Carnival Corp., con sede en Miami, Florida, que representa el 6.5% de su participación en los ingresos y tiene su propio equipo ejecutivo, dirigido por el presidente de la compañía Félix Eichhorn. (AIDA Cruise Line)



Holland America Line es una compañía de cruceros, con sede en Seattle, Estados Unidos.¹ Fundada en 1873 como la Netherlands-America Steamship Company (en neerlandés: Nederlandsch-Amerikaansche Stoomvaart Maatschappij), una línea de transporte marítimo y de pasajeros. Puesto que su sede estaba en Róterdam y proporcionaba servicios a Estados Unidos, se conoció como Holland America Line. En 1989 se convirtió en una filial de Carnival Corporation & PLC. (Holland America Line , 2020)



P&O Cruises fue fundada en 1837. Originalmente fue un constituyente de la Peninsular & Oriental Steam Navigation Company. La compañía cambió su nombre a P&O Line en 1840. En 1910 compró toda la flota de la Anchor Blue Line. En 1914, compró la Australian Asian Unies Steam Navigation Company, y se fusionó con la British India Steam Navigation Company y con la New- Zelande Shipping Company. (Carnival UK)

El 1 de junio de 2011, Carnival Corporation & plc anunció una nueva orden a los astilleros de Fincantieri de un nuevo crucero de 141.000 toneladas para P&O.1 El barco, sin nombre (hasta principios de 2013) en el momento de su anuncio, tendrá una capacidad de 3.611 pasajeros, y entrará en servicio en 2015. (Carnival UK)



Princess Cruises es una línea de cruceros propiedad de Carnival Corporation & plc.1 La compañía está constituida en Bermuda y su sede se encuentra en Santa Clarita, California. (Princess Cruise Line , 2020).

Princess Cruises fue fundada en 1965, anteriormente, fue una subsidiaria de P&O Princess Cruises. Al estar establecida en los Estados Unidos, el control ejecutivo de Princess Cruises fue transferido a la división estadounidense de Carnival Corporation, después de la fusión entre Carnival y P&O Princess en 2002, sin embargo Carnival UK es responsable de las ventas y marketing de la empresa en el Reino Unido. (Princess Cruise Line , 2020).

La compañía se hizo famosa por la serie de televisión El Crucero del Amor, donde aparecieron dos de sus buques, el Island Princess y el Pacific Princess. En

mayo de 2013, el nuevo Royal Princess se convertirá en el buque insignia de Princess Cruises. Actualmente opera 16 barcos. (Princess Cruise Line , 2020).



SEABOURN®

Seabourn Cruise Line es una línea de cruceros de ultra lujo con sede en Seattle, Washington.¹ La línea opera en todo el mundo, desde cruceros cortos de siete días por el Caribe hasta exóticos cruceros de más de 100 días por todo el mundo. Es propiedad de Carnival Corporation, parte del grupo de mercadeo «World's Leading Cruise Lines», que también incluye Holland America Line, Princess Cruises, Carnival Cruises, Cunard Line, Costa Cruises, P&O Cruises y AIDA Cruises. (Seabourn Cruise Line , 2020)



Royal Caribbean Cruises Ltd. es una compañía de cruceros noruego-estadounidense con sede en Miami, Florida. Es el segundo operador de líneas de cruceros más grande del mundo, después de Carnival Corporation & plc. A partir de marzo de 2009, Royal Caribbean Cruises Ltd. es propietaria de tres líneas de cruceros: Royal Caribbean International, Celebrity Cruises y Azamara Club Cruises. También tienen una participación del 50% en TUI Cruises y el 49% en Pullmantur Cruises y CDF Croisières de France. Anteriormente Royal Caribbean Cruises también poseía el 50% de Island Cruises, pero este se vendió a TUI Travel PLC en octubre de 2008. (Royal Caribbean International)

ROYAL CARIBBEAN INTERNATIONAL:



Royal Caribbean International es una empresa de cruceros perteneciente a Royal Caribbean Cruises Ltd. fundada en Noruega y con sede en la ciudad de Miami, Florida, Estados Unidos. Actualmente tiene 26 barcos en servicio activo y seis en construcción, uno de ellos entrará en servicio este 2020.

Toda la flota Royal Caribbean International es bautizada con la terminación «of the Seas», práctica instaurada desde 1991. Fundadores: John Debvre (1939-) Thomas Jefferson (1919-2000) (Royal Caribbean International).



Celebrity Cruises es una línea de cruceros Premium fundada en 1988 por Chandris Group, con sede en Grecia. En 1997, Celebrity Cruises Ltd. se fusionó con Royal Caribbean International para convertirse en Royal Caribbean Cruises Ltd., que opera Celebrity, Royal Caribbean International, Azamara Club Cruises, Pullmantur Cruises y Croisières de France. La firma «X» que se muestra en la chimenea de las naves de Celebrity es la letra griega chi, para «Chandris». La compañía tiene su sede en Miami, Florida. (Celebrity Cruises) . Características comunes a bordo Los barcos de la marca Celebrity cuentan con comedores de popa vidriados, áreas de vestíbulos formales, comedores alternos, camarotes suites con balcón, piscinas y áreas de descanso, bares y lounges, bibliotecas, spas y gimnasios, y áreas de relajación. (Celebrity Cruises).



Azamara Club Cruises (anteriormente Azamara Cruises) es una línea de pequeños cruceros de lujo propiedad de la compañía naviera noruego-estadounidense Royal Caribbean Cruises Ltd. La compañía se fundó en 2007 con el nombre de Azamara Cruises y fue refundada en 2009 bajo su nombre actual. Los barcos fueron ampliamente renovados de 2012 a 2013 y 2018, respectivamente. (Azamara Cruise Line , 2020).



Pullmantur es un grupo turístico español con una trayectoria de más de 40 años, que centra sus actividades de forma exclusiva en el negocio de cruceros. Desde 2006 pertenece a la naviera americana Royal Caribbean Cruises Ltd. El grupo, con sede en Madrid, cuenta con oficinas comerciales en Colombia. En 2020 Pullmantur solicitó reorganización debido a la Pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020. Actualmente solo tienen un el barco Horizon en su flota a la espera de ser desguazado en el Puerto de Aliaga, Turquía (Pullmantur Cruises).

La compañía actualmente tiene 3 cruceros, el Azamara Quest, 2 el Azamara Journey, 3 y el Azamara Pursuit. (Pullmantur Cruises).



TUI Cruises es una línea de cruceros con sede en Alemania. Se formó en 2007 como una empresa conjunta entre la empresa de turismo alemana TUI AG y el operador estadounidense de cruceros Royal Caribbean Cruises Ltd., ambos con una participación del 50% en la empresa. La empresa inició operaciones en 2009 y compite con AIDA Cruises por el mercado alemán. Está dirigido a clientes

de habla alemana que optan por una experiencia de crucero Premium. El producto a bordo, que incluye comida, entretenimiento y servicios, se adapta a los gustos alemanes y el alemán es el idioma principal utilizado a bordo de sus barcos. (TUI Cruises)

En febrero de 2020, TUI anunció la compra de Hapag-Lloyd Kreuzfahrten. La adquisición se completó en julio de 2020. (TUI Cruises).



MSC Crociere S.A. (en español, MSC Cruceros) es una compañía ítalo-suiza de cruceros, fundada el año 1987 por el italiano Gianluigi Aponte. Originalmente fundada como Flotta Lauro Lines por el italiano Achille Lauro, la compañía inició sus operaciones en el mundo de los cruceros en los años 1960 con dos buques: el SS Angelina Lauro y el MS Achille Lauro. En 1989, la empresa Flotta Lauro fue adquirida por Mediterranean Shipping Company, la segunda mayor compañía de transporte de contenedores vía marítima con una flota cercana a los 400 buques. Ese mismo año, la empresa fue renombrada StarLauro Crociere. En 1995, la empresa fue renombrada nuevamente debido a la pérdida de popularidad por diversos incendios que hundieron los dos buques de la empresa, fue entonces cuando nació MSC Crociere. (MSC Cruises)

Actualmente, MSC Crociere es la cuarta mayor operadora de cruceros en el mundo y la segunda en Europa, 5 solo superada por Carnival Corporation & plc, Royal Caribbean Cruises Ltd. y Norwegian Cruise Line. Cuenta aproximadamente con una cuota de mercado del 6.4% en todo el mundo (Datos del 2015). Cuenta con una flota de 15 buques, aparte de las 14 embarcaciones que se van a incorporar hasta 2027. (MSC Cruises).



Norwegian Cruise Line (NCL) es una compañía naviera estadounidense-bermudeña, subsidiaria de «Norwegian Cruise Line Holdings Ltd» que opera cruceros con sede en el Condado de Miami-Dade, Florida. Comenzó sus operaciones en 1966 bajo el nombre de Norwegian Caribbean Line. Pertenece y mantiene una participación del 28% al holding «Genting Group-Star Cruises», y su eslogan es Freestyle Cruising. Actualmente posee 14 barcos, y otros dos entrarán en servicio en el futuro. Norwegian Cruise Line Holdings Ltd.¹ es la compañía matriz de tres compañías navieras que operan a nivel internacional: Norwegian Cruise Line (NCL), Oceania Cruises y Regent Seven Seas Cruises (RSSC). (Norwegian Cruise Line).



Oceanía Cruises es una compañía naviera con sede en Miami, Florida, Estados Unidos, que opera en itinerarios en todo el mundo. El sexto barco, anteriormente Ocean Princess y rebautizado como Sirena, se unió a la flota en 2016.¹ Desde septiembre de 2014, Oceania Cruises ha sido propiedad de Norwegian Cruise Line Holdings, Ltd. que posee Norwegian Cruise Line (NCL) y Regent Seven Seas Cruises (RSSC). Si bien también está disponible durante mucho tiempo, la norma es de 10 a 14 días y la línea es conocida por sus largos viajes que duran hasta 195 días. El presidente y CEO de la línea es Bob Binder; él también es el vicepresidente y cofundador de la marca. (Oceania Cruise Line)



SEVEN SEAS CRUISES

Regent Seven Seas Cruises (RSSC) es una línea de cruceros anteriormente conocida como Radisson Seven Seas Cruises, con sede en Miami, Florida. La compañía ofrece viajes de lujo que visitan a más de 300 puertos en todo el mundo. Regent Seven Seas Cruises se especializa en barcos con una pequeña capacidad de pasajeros y muchas comodidades incluidas. (Regent Seven Seas Cruises)

Con la sede central en Miami, Regent Seven Seas Cruises® es propiedad de Norwegian Cruise Line Holdings Ltd., un operador diversificado de las líneas líderes de cruceros globales como Norwegian Cruise Line, Oceania Cruises y Regent Seven Seas Cruises®. Estas marcas operan una variedad de 27 naves con aproximadamente 58,400 embarcaderos en más de 450 destinos en todo el mundo. La Compañía introducirá diez barcos adicionales hasta 2027. (Regent Seven Seas Cruises)

Apollo Global Management, un grupo de inversión, compró Regent Seven Seas Cruises de Carlson Companies por \$1 billón de dólares en febrero de 2008. Apollo Investments también es propietaria de Oceania Cruises y 15.8% de Norwegian Cruise Line. Carlson conserva la propiedad de la marca maestra Regent, junto con las operaciones de Regent Hotels & Resorts en todo el mundo. (Regent Seven Seas Cruises)

Después de la compra, Apollo hizo públicos sus planes de pedir un nuevo barco para Regent. Se planea que el nuevo barco tenga dimensiones y capacidad similares a las del Seven Seas Voyager y el Seven Seas Mariner, pero con alojamientos más grandes y espacios públicos ampliados. El 2 de septiembre de 2014, Norwegian Cruise Line compró Prestige Cruise Holdings, la compañía matriz de Oceania Cruises y Regent Seven Seas Cruises, por USD\$ 3.025 millones. (Regent Seven Seas Cruises).



Disney Cruise Line fue diseñado por Walt Disney Imagineering, un departamento artístico de Disney, y operaba en sus inicios con dos barcos; el Disney Magic y el Disney Wonder, además de una pequeña isla privada en Bahamas llamada Cayo Castaway, con un exclusivo puerto de escala para los buques de Disney. (Disney Cruise line)

El Disney Magic inició operaciones el 30 de julio de 1998. El Disney Wonder comenzó a funcionar el 15 de agosto de 1999. Los buques disponen cada uno de 875 camarotes y son prácticamente idénticos en su diseño; aunque tienen algunas variaciones en los restaurantes y áreas de recreo. Ambos contienen áreas destinadas exclusivamente para cada franja de edad, incluidos niños, pre-adolescentes, adolescentes y adultos. Tan solo a los 2 años de su 1º viaje, dieron la bienvenida a su pasajero 1 millón. (Disney Cruise line)

A finales de 2013 el barco fue remodelado en los astilleros de Navantia en Cádiz, donde se le instalaron nuevos toboganes y se remodelaron muchas de sus salas. Actualmente la compañía opera también otros 2 barcos más grandes, el Disney Dream y el Disney Fantasy. (Disney Cruise line)



Crystal Cruises es una línea de cruceros de lujo estadounidense con sede en Los Ángeles, California. Crystal y sus experiencias con la marca han sido galardonados con muchos reconocimientos de la industria, obteniendo el reconocimiento «World's Best» de la revista Travel + Leisure durante un número récord de años, así como los honores de Condé Nast Traveler.² En marzo de 2015, la ex casa matriz Nippon Yusen Kaisha (NYK) anunció que vendía Crystal

Cruises a Genting Hong Kong (GHK). Desde la adquisición, Crystal Cruises se convirtió en Crystal, Ltd., y ahora incluye expansiones de marca Crystal Cruises, Crystal River Cruises, Crystal Yacht Expedition Cruises, Crystal Luxury Air y Crystal AirCruises. (Crystal Cruises).

2.3 Planificación del grado de calidad sugerido para un plan comercial en la empresa Cap Cruises.

Trabajar bajo los parámetros de la calidad debe ser la prioridad de cada empresa, esto ayuda a mejorar y minimizar los plazos de entrega, disminuye los costos y minimiza los fallos internos o externos.

Desarrollar un proceso de planificación requiere establecer el acople ideal entre la visión que tienen los líderes acerca de lo que debe y deberá ser el negocio en el futuro y las condiciones actuales y las tendencias futuras del mercado que desean atender; debe existir una convivencia entre la visión de la empresa y la organización y destino del mercado, que permite a la empresa anticiparse y crear situaciones futuras que generen ventaja competitiva. (Vega L. A., 2011).

2.3.1 La Innovación en la planificación:

La innovación y creatividad, partiendo del tipo de línea de cruceros, Cap Cruises debe asegurar la creación de sus actividades y/o excursiones haciendo una distribución entre ideas innovadoras y creación de actividades bajo la creatividad; estas creaciones deben generar la persuasión en el ejecutivo de las líneas a seleccionar dicha actividad.

Es importante en el momento de que la innovación se ponga en marcha, saber cómo llevar el mantenimiento y que conlleva financieramente operarla.

El servicio o actividad excursión que se practique en innovación debe ser altamente cualitativo pero poco estructurado, pues en la innovación de servicios existen riesgos dado que no se prestan a pronósticos precisos, lo que conlleva una planificación exhaustiva de estas operaciones, pero es importante que cada

cierto tiempo se pueda crear un producto innovador que ayude al empuje de la empresa un paso delante de la competencia. (L.Bittel/ J. Ramsey)

Es de vital importancia que la empresa trabaje en factores y beneficios a largo plazo, construyendo una marca a largo plazo que genere valor a directivos de las líneas y como consecuencia a los clientes.

2.3.2 La competitividad en la planificación:

El elemento más importante de un sistema económico lo componen elementos tangibles como son el conocimiento y la información. (Rovira, 2017)

En esta época, el trabajador formado y con conocimiento diferencial o un talento especial está mejor pagado y valorado que el trabajador manual. El conocimiento es el único activo empresarial que se almacena en el ser humano. (Rovira, 2017)

La competitividad, depende de las capacidades y formación de los trabajadores y a su vez, de la capacidad de la empresa de retener el conocimiento y la información necesarios. Para el trabajador esto supone también una oportunidad, si es capaz de mantener un nivel de conocimiento superior y actualizado. (Rovira, 2017)

En la operatividad Cap Cruises, además de ser tour operador es quien tiene el manejo de todas las operaciones del puerto, con una estructura lo que lo posiciona como una de las mejores ventajas competitivas; este manejo se compone de diferentes áreas con distintas funciones como es la comunicación directa con el staff de los barcos, manejo de taxis y tarifas, manejo de tiendas y comisiones de las mismas, etc.

Mantener una imagen corporativa sabiendo que sus capacidades fundamentales son distintas a las de la competencia debe ser la prioridad sabiendo que tienen una capacidad de respuesta a las exigencias de las líneas, diversificándose o especializándose con relación a la competencia.

2.3.3 Tormenta de ideas o Brainstorming en la planificación:

Herramienta de grupo que permite la generación de ideas sobre un tema objeto de estudio y potenciando la creatividad y la participación.

Análisis del mercado en la empresa, que:

Englobara las actividades enfocadas hacia el estudio sistemático de la naturaleza del negocio del crucero con carácter de:

- Necesidades del ejecutivo de las líneas de cruceros para la elección de un producto.
- Las características que debe tener estos servicios.
- En qué medida en la actualidad satisfacen o no las necesidades actuales para la modificación o rediseño de los servicios o productos actuales.
- Como está formada la estructura de competitividad actual del mercado.
- Características del consumidor, creación de nuevos servicios que aumente el grado de satisfacción de los clientes.
- Minimizar el impacto de la competencia en la actualidad.
- Determinar el potencial del mercado.
- Análisis de oportunidad de mercado.

El director comercial, atento a cambios bruscos en el mercado y el entorno económico en que se encuentra Cap Cruises, las amenazas de rivales en cuanto a similitud de actividades y precios, cambios en la selección de esas actividades de parte de los clientes, principalmente luego de Covid 19.

En este sentido se deberá formular estrategias viables para responder a la oportunidad de creación y venta de excursiones, identificando las alternativas respecto a la capacidad de la empresa.

- **Análisis del potencial del mercado.** El análisis del mercado potencial incluye, conocer a fondo nuestra oferta y servicios, el tipo de necesidades que satisface,

el área de negocio, un perfil ideal de clientes, cuantificar dentro del destino Cap Cana, la cantidad de clientes que se ajustan a este perfil, ampliarlo a otros destinos donde haya viabilidad de operación en un futuro en otros destinos dentro del país.

Análisis de la segmentación.

En base a premisas identificar oportunidades que estarían presentes en los elementos que estarán incluidos en el plan comercial como son:

2.3.4 ¿Cuáles son las necesidades de los clientes en el futuro?

El futuro de la industria de los cruceros, influido por la pandemia de Covid 19 (Sars Covid 19), la hiperconectividad, el desarrollo urbano y la transformación demográfica, está lleno de desafíos para la implementación de nuevos parámetros de calidad, obedeciendo los criterios actuales de higiene, protocolos de seguridad, seguridad sanitaria etc. Los viajes cobrarán gran importancia siempre que el destino a visitar este preparado para estos cambios.

Los pasajeros valorarán la libertad, el descubrimiento, la diversidad cultural y poder obtener experiencias que impacten en la mentalidad del pasajero.

Cap Cruises, así como todas las empresas del sector deben crear experiencias que impacten en la mentalidad de los pasajeros, ya que los mismos estarán buscando servicios personalizados en excursiones burbujas, o privadas pero conectándose más que nunca a los destinos y valorando la experiencia.

2.3.4.1 ¿Cómo varían estas necesidades en base a las circunstancias actuales?

La tendencia del mercado de cruceros en los últimos años, es la de persuadir al pasajero para que utilice en gran medida los servicios que presta el barco, principalmente en la compra de excursiones en cada uno de los destinos a visitar. La idea es satisfacer las necesidades de ocio que tenga el pasajero,

promoviendo de esta forma el gasto del turista a bordo o en el entorno asociado a las líneas de cruceros en tierra.

En la actualidad los cruceristas buscan nuevas experiencias y diferentes alternativas de entretenimiento y bienestar a bordo de los barcos, pues esto les garantiza el control y la seguridad en cada puerto tocado; se diseñan todo tipo de actividades en base a las necesidades de cada pasajero, como excusiones de aventura para los más jóvenes, de lujo y bienestar para parejas y pasajeros de alto poder adquisitivo, adecuados para familias con niños o con pasajeros con alguna discapacidad. Para esto se diseñan itinerarios más exclusivos y exóticos, así como nuevos barcos que permiten disfrutar del placer de visitar lugares, que en otros tiempos eran inaccesibles.

2.3.4.2 ¿Qué necesidades es probable que aparezca en el futuro?

Para el tour operador es importante conocer el entorno, de modo permanente para así poder responder a los cambios o retos que se puedan desarrollar.

La necesidad de utilizar de forma inteligente los recursos de parte del personal de la organización ayudara a la anticipación y respuesta a las necesidades cambiantes y exigentes de los clientes.

Dentro de esas necesidades estará la adaptación a los cambios tecnológicos, como el uso continuo de códigos legibles por celular, códigos de acceso vía laser, así como cambios en la tecnología de la información para evitar el contacto humano.

La actualización de parte de la empresa en su estructura debe ser de manera creativa, así como las actividades, responsabilidades y la retroalimentación del mercado serán relevantes.

2.3.5 Planes de riesgos (contingencia).

Con la nueva situación del Covid 19, un plan de contingencia y riesgo es importante para el futuro de toda empresa, los protocolos de salud y protección al

pasajero será uno de los puntos más importantes y relevantes en este tiempo.

Este plan tiene como objetivo facilitar al tour operador, empresas navieras, y la línea de crucero en general de una guía rápida en caso de síntomas, lista de personas claves, teléfonos importantes de comunicación, centros médicos, ambulancias y el protocolo a seguir en sentido.

2.3.6 Benchmarking en la planificación:

Se realizara una evaluación comparativa como proceso continuo de medición de los niveles de calidad de la empresa en comparación con los mejores resultados conseguidos por otros puertos ya sean nacionales o internacionales; de esta manera se podrá determinar en cuales puntos Cap Cruises es mejor que otro de su igual. (Navas, 2013).

CAPÍTULO III.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL EN LA EMPRESA CAP CRUISES

3.1 Elementos que contiene el nuevo plan comercial de CAP CRUISES para la implementación de una oferta de servicios de calidad.

El seguimiento y la implementación de planes estratégicos en la empresa son importantes para su desarrollo comercial y empresarial; la falta de esta planificación puede repercutir negativamente en la capacidad económica y financiera de la empresa, como también reduce el potencial de crecimiento y el desarrollo de las operaciones.

Este plan comercial tiene como uno de sus objetivos, determinar con precisión los mercados de interés para la empresa y de esta forma como poder participar más activamente en cada uno de los segmentos de mercado que las líneas de cruceros pueden ofrecer. El plan comercial aportara las bases para decidir el tipo de servicio que se debe ofrecer. Así mismo la evolución de la estrategia ayudara a alternar ante cualquier cambio social o político que se presente en el destino turístico.

Para poder trabajar en base a un nuevo plan comercial y para poder implementar una oferta que sea viable para el cliente, se segmentara el mercado de la siguiente forma:

- **Demográficamente:** se identificarán los grupos o líneas de cruceros que estén claramente diferenciados según sus características demográficas, como la clase social, edad, sexo, raza, etc.

En este renglón se deben diferenciar los tipos de líneas de cruceros y barcos, como son los mega barcos, luxury, y de aventura. Ej.

1. Royal Caribbean, Carnival Cruise Line, Norwegian Cruise Line.
2. Celebrity, Azamara, MCS
3. Silver Sea cruise line , Crystal cruise Line, Regent Cruise Line, Oceania

- **Psicográfica:** en este caso se identificarán los grupos por el estilo de vida, que tan gastador puede ser en destino, que tipo de excursiones o actividades se pueden ofrecer en base al tipo de cliente que visitara el destino.
- **Por beneficios o circunstancias** de compra de un servicio en específico, celebración de luna de miel, vacaciones de los niños en verano, vacaciones familiares por día de acción de gracias (USA) o de navidad, aniversario de bodas, despedidas de solteras etc.
- **Por el volumen :** Se agrupan desde las características de consumo, y al mismo tiempo de la parte demográfica, podemos agrupar y de esa forma se ofrecen servicios o excursiones en el plan dependiendo del consumo de clientes en el destino y/o estudiando los destinos que han visitado antes en el circuito que corresponde a la ruta que visita Cap Cana; si son consumidores fuertes, si compran excursiones, si compran artesanía, si son consumidores en potencia (solicitud de algún producto en masa que no esté disponible).

En cuanto a la calidad se debe desarrollar una estructura documental del sistema de calidad a implementar (Manual de calidad o documentación asociada) (Navas, 2013):

1. Se establecerá un plan para el tratamiento de reclamaciones internas y externas.
2. Impulsar el desarrollo de mejoras continuas para de esta forma evitar los fallos, elaborando informes mensuales en base a los comentarios de los clientes.
3. Apoyar directamente las distintas áreas como son el personal staff, guías turísticos, tripulación de embarcaciones acuáticas, proveedores en general, para motivarlos en la participación de programas de mejora continua de la calidad.
4. Gestionar y mantener las relaciones comerciales con los proveedores.

En el sector turístico, los proveedores presentan una gran heterogeneidad debido a la gran variedad de empresas que existen. Estos abastecen a las empresas turísticas de inputs necesarios para desarrollar su actividad. Al igual que en la relación empresa- cliente, un proveedor tendrá un mayor poder

negociador frente a la empresa si existe una amenaza real de que éste asuma las actividades que realiza a la empresa.

Si el input ofertado por el proveedor está diferenciado, no es fácilmente sustituible o tiene gran importancia para la producción de un servicio de calidad por parte de la empresa. De modo que la empresa tendrá mayor poder de negociación si significa un cliente importante para el proveedor, si existen importantes costes cambiantes, y si el proveedor no posee amplia información sobre el proceso de transformación y los costes de la empresa, que es su cliente. (Parra Lopez, 2006, p. 74).

3.1.1 Formulación Estratégica

Para poder desarrollar decisiones interactivas que conduzcan al desarrollo eficaz de un plan comercial, la empresa debe hacer cambios en los supuestos que figuran en la actualidad. La selección de un método u objetivos que se formulen para lograr un desarrollo sostenible planificado desde la calidad debe estar alineada con el cometido de la empresa, evaluando los rasgos sobresalientes de la misma.

La retroalimentación y un diseño de control, podrá ser medible al observar de cerca los resultados de la empresa, mientras se procede al estudio de sus objetivos principales.

La implementación del plan estratégico para lograr los objetivos, aumentara la eficacia de la empresa, estimulando la confianza en la capacidad de adaptación a los cambios, además de que ayuda al proceso de coordinación de los esfuerzos mediante la división de funciones e individuos en la reorganización de soluciones a procesos de calidad permanentes.

3.1.2 Misión

Ofrecer servicios de calidad, eficientes y seguros con el compromiso a la excelencia, promoviendo una cultura y estructura de mejoras a la calidad.

3.1.3 Visión

Ser un tour operador en busca de la excelencia constante, promoviendo principios de valor, talento humano y estructura de calidad, reconocido en el sector.

3.1.4 Valores

- Enfoque en la calidad:
- Enfoque en el servicio
- Respeto y cuidado al medio ambiente
- Compromiso
- Integridad

3.3.5 La certificación de calidad:

Hablar de certificación es hablar de aseguramiento de la calidad. La certificación es un perfil perfecto de lo que significa la calidad de los productos y servicios que se diseñan, se producen o se prestan en una organización, y hace parte de los procesos que permiten la globalización dentro de las megatendencias del siglo XXI. La certificación es un proceso que ha venido consolidándose en el mundo de las empresas privadas y públicas como un método para asegurar que los productos o servicios que se entregan al consumidor reúnan todas las características contempladas en su diseño, y que la empresa cuente con los medios para garantizar la calidad con que satisfacen los deseos, necesidades y expectativas de los clientes. La certificación ISO, por ejemplo, constituye un caso muy característico y sin duda el más conocido y referido en el mundo de la calidad. El cliente observa el cumplimiento de los requisitos que en algún momento pactó directa o indirectamente y que se somete

a cualquiera de las normas del sistema integrado de gestión de la calidad, espacio donde se estructuran las actividades, planteamiento que lleva a la satisfacción del cliente. (Vega L. A., 2011).

Lograr contar con todos los elementos que exige la calidad de los servicios, solicitando al mismo tiempo a las empresas proveedoras poder avanzar en la cadena de valor que representan para la empresa; - y además, lograr una certificación de calidad apoyaría a la imagen de la empresa y llevaría al cumplimiento de las etapas de mejoramiento de la calidad y la administración.

Asegurarse que la empresa cumple con todos los requisitos de la calidad y que los clientes estarán protegidos y satisfechos con estos servicios, se hará que el costo de la calidad se reduzca paulatinamente.

Es importante la coordinación de control de calidad llevando a cabo la inspección de los servicios y excursiones en curso, organización de programas de mejoras de calidad, revisión de los diseños de las excursiones y la asistencia siempre del departamento financiero en el cálculo del costo de la calidad.

3.3.6 Tratamiento de las quejas:

El manejo de quejas en las líneas de cruceros representan hoy en día un alto costo en términos económicos para las empresas turísticas que trabajan con este tipo de clientes; en la actualidad los descuentos son manejados abordo para evitar la cancelación de futuras excursiones compradas por los cruceristas, lo que implica una rebaja directa al beneficio de la empresa.

El proceso de las quejas presentadas por los clientes y la exigencia de que:

- a. Sean resueltas satisfactoriamente y con rapidez.
- b. Que el departamento de excursiones abordo y a su vez el tour operador responsable elimine la causa de la queja.
- c. Se debe mantener unos registros exactos de lo sucedido, en toda la

cadena de valor del servicio ofrecido.

- d. Al final se efectúa un seguimiento de resultados para verificar la eficacia de la solución utilizada.
- e. Es necesario que el diseño de un esquema de quejas reciba la debida consideración cuando el cliente necesite quejarse o desean alguna información en particular.

Por esto es necesaria que todas las quejas sean tratadas objetivamente en cada uno de los procesos.

3.2 Implementación de una nueva relación precio -calidad en el nuevo plan de servicios turísticos.

La orientación de los miembros de la empresa hacia la rentabilidad, se sustenta en revisiones prácticas y eficaces de las estrategias de venta. Este potencial de ventas creado bajo el marco general financiero, determinara las áreas más importantes que se deben controlar bajo el esquema de costos, comisión y venta.

En materia de operaciones de cruceros, la relación entre el costo y el volumen de las operaciones (en manejo de pasajeros), está directamente interconectadas y su aplicación es importante para poder gestionar las operaciones y al mismo tiempo el cálculo de mínimos de venta para la rentabilidad de la empresa determinando los costos.

Para Cap Cruises, la determinación de costos puede realizarse en el cálculo de márgenes y porcentajes o realizando un ratio (prorratio) de gastos generales de cada una de las actividades.

En términos de negociación, las líneas de cruceros tienen poder de negociar, siendo esto con porcentaje alto dentro de todo el círculo operativo, porque:

- Estos son los que eligen y compran las excursiones.

- Los servicios de la empresa son vendidos únicamente bajo sus plataformas de venta, como son la venta abordo, pagina web oficial etc. Esto si se desea vender con márgenes de volúmenes altos.
- Estos influyen en la cantidad demandada de la actividad que se ofrece.

Sobre el precio:

En la actualidad, Cap Cruises cuenta con cuatro excursiones exclusivas para las líneas de cruceros, las cuales explican su sobreprecio con relación a la competencia, que se antepone a:

- La exclusividad de los servicios
- Calidad y prestigio
- Personalización del servicio
- Percepción de la calidad Las excursiones son:
 - Juanillo Beach Escape – Excursion de playa
 - Sunshine Cruise – Combinación de Playa y Snorkeling
 - Adventure Park with Beach Escape – Aventura y Playa
 - Sanctuary Hotel Exclusive – Todo incluido, hotel Boutique

3.3.1 Estrategias:

- La estrategia de liderazgo en costos, generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado y éste no valora la diferenciación. En este caso, el precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado. Este tipo de empresas está muy enfocada en el análisis y control de los costos, pues la eficiencia en su trabajo es una de las características fundamentales para el éxito. (Zorita Lloreda, 2015, p. 73)

En este caso la estrategia de precio como liderazgo de costos beneficia a la empresa en las excursiones de mucho volumen como son las ofrecidas con visita a la playa Juanillo. Esta tiene exclusividad por ser Cap Cruises socia en

operaciones con el proyecto hotelero e inmobiliario Cap Cana, y al mismo tiempo es una de las mejores opciones para familias.

-La estrategia de diferenciación estaría directamente relacionada en las excursiones de pesca o snorkeling, la ventaja es que en la zona de Punta Cana se pueden encontrar varias excursiones que puedan realizar estas actividades, de sailing, pesca y snorkeling, pero ninguna tiene la exclusividad de salir directamente desde el puerto de Cap Cana; lo que implica un ahorro en combustible con una calidad mayor. Este mercado es sensible al precio, así que el ahorro en tiempo por la eliminación de traslado hacia una playa cercana que no sea dentro del proyecto Cap Cana, así como el costo de transporte hace que en este tipo de excursión se pueda utilizar esta estrategia.

CONCLUSIONES

Para toda empresa es indispensable el reconocimiento de que la calidad es vital para el crecimiento, prosperidad e incluso supervivencia de las empresas en este mercado tan competitivo.

Lo expuesto en este documento de investigación tuvo como objetivo la formulación de pasos estratégicamente organizados para la creación de un plan comercial, enfocado en la calidad para la empresa Cap Cruises.

Se demostró con datos bibliográficos, los conceptos que confirmaban que los servicios ofrecidos, no cumplían con las expectativas que la industria de cruceros exige; esto se demostró bajo el análisis previo de cada línea de cruceros y tipo de clientes. Al estudiar cada una de estas líneas de cruceros y sus componentes más importantes, se pudo lograr soluciones en la creación de servicios turísticos en el destino, afianzado en el entendimiento de las variables básicas y de este modo facilitando las herramientas exhaustivas para la implementación de cambios.

El aporte principal de este trabajo consistió, en elevar la empresa a otro nivel bajo parámetros de calidad que le servirá de guía práctica a lo largo de su desempeño, por lo tanto, se logró implementar una formulación estratégica que ayudara en la organización empresarial, directiva, gerencial y supervisión desde sus cimientos. La formación en los colaboradores, de comprender el proceso de la mejora de calidad constante fue indispensable, desde la dirección hasta el más bajo nivel del organigrama empresarial. La implementación de la calidad en todas las áreas de la empresa como un proceso de mejora continua, se establecieron como una cuestión de comunicación y flujo de acción lógicos, aportando una solución de automatización de procesos, comprobando así la garantía del cumplimiento de los requerimientos de las líneas de cruceros en la creación de nuevos servicios turísticos.

RECOMENDACIONES

En todo proyecto o plan, debe pasar por un proceso eficaz de planificación, controles y evaluaciones; como investigadora en este caso en particular de la empresa Cap Cruises, les hago las siguientes recomendaciones:

- a) Compromiso efectivo por parte de la dirección General y comercial donde se exponga la necesidad de mejora de calidad en sus servicios, haciendo hincapié en un programa de prevención de errores, asegurando la cooperación de cada uno de los individuos de la organización.
- b) Formación de equipos de mejora de la calidad, con representantes de cada departamento, orientándolos respecto al contenido de cada una de las funciones del departamento en específico y de los objetivos de la empresa, su propósito y su papel. Es importante que cada uno de ellos este al mismo tiempo orientado hacia las funciones administrativas de la empresa, y así entender cuanto le cuesta a la empresa cualquier plan con objetividad.
- c) Medición de la calidad ofrecida en la actualidad, investigando el nivel o situación actual de la empresa en estos niveles, revisando los porcentajes de incumplimiento y la razón por la cual están pasando estas situaciones. De esta forma poder demostrar donde es posible tomar medidas correctivas y documentar las mejoras que son reales y confirmadas. Se deben realizar inspecciones y pruebas para verificar si el servicio cumple con los requisitos en las diferentes etapas de desarrollo de las actividades.
- d) Evaluar los costos de estas mejoras de calidad, solicitando información detallada de lo que conllevaría a esa mejora de calidad y que sería un esquema de diferenciación para la competencia. Ej. Costo de botellas de agua en todos los autobuses (como costo propio).

- e) Establecer objetivos que deben reflejarse en cifras económicas para la empresa, con la nueva implementación. Ej. Bandeja de quesos y uvas en una excursión de visita al museo de ron.
- f) Realizar reuniones periódicas para la determinación de cuales mejoras están funcionando bien, cual debe volver a replantearse o cual se elimina. Estas reuniones serán la mejor fuente de información sobre el estado del proceso de la planificación de la calidad en el programa comercial de la empresa.
- g) Se deben realizar auditorías o evaluación planificada de las operaciones para poder determinar si se está cumpliendo con los requisitos del plan.
- h) Se debe trabajar fielmente en la calidad del proveedor, pues Cap Cruises es una empresa que utiliza en un 80% los servicios de terceros lo que implica un mayor volumen de operación, pero al mismo tiempo variedad de niveles de calidad, por esto es importante recordar al proveedor, continuamente, la responsabilidad hacia la empresa y los clientes.
- i) Llevar el control estadístico del cambio de una estrategia de calidad y su aplicación para confirmar la técnica que en beneficio colabora con la empresa y con los estándares establecidos.

BIBLIOGRAFIA

- L.Bittel/ J. Ramsey. (s.f.). *Enciclopedia del Management*. Barcelona: Grupo Oceano. AIDA Cruise Line . (s.f.). *AIDA Cruise Line* . Obtenido de <https://aida.de/> Association, F. C. (2019). FCCA. Obtenido de <https://www.f-cca.com/research.html>
- Azamara Cruise Line . (2020). *Azamara Cruise Line* . Obtenido de <https://www.azamara.com/int/about-azamara>
- Blanco, M. A. (2019). *Atencion al cliente y calidad en el servicio*. Malaga: IC Editorial.
- Carnival Cruise Line . (2020). *Carnival Cruise Line*. Obtenido de <https://www.carnival.com/about-carnival/about-us.aspx>
- Carnival UK. (s.f.). *Carnival UK*. Obtenido de <https://www.pocruises.com/> Castellanos, J. C. (2012). *Marketing de servicios* . Argentina: SI Argentina.
- Celebrity Cruises . (s.f.). Obtenido de <https://www.celebritycruises.com/about-us/our-distinction>
- Costa Cruise Line . (2020). *Costa Cruise Line* . Obtenido de <https://www.costacruises.com/>
- Crystal Cruises* . (s.f.). Obtenido de <https://www.crystalcruises.com/>
- Crystal Cruises. (s.f.). *Crystal Cruises* . Obtenido de <https://www.crystalcruises.com/>
- Cunard Cruise Line. (s.f.). *Cunard Cruise Line*. Obtenido de <https://www.cunard.com/en-gb/about-cunard>
- Disney Cruise line*. (s.f.). Obtenido de <https://disneycruise.com>
- Ferrer, C. M. (2008). *Calidad de servicios; el camino hacia la fidelidad del consumidor*. Almeira : Universidad Almeira .
- Francisco Miranda Gonzales, A. C. (2007). *Introduccion a la gestion de la calidad* . Madrid, Espana : Delta Publicaciones .
- Guillo, J. J. (2000). *Calidad total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Alicante : Publicaciones: Universidad de Alicante.
- Guzman, J. A. (Jul/ Dic de 2017). *El periblo sustentable*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362017000200035#B16

Holland America Line . (2020). *Holland America Line* . Obtenido de https://www.hollandamerica.com/es_ES.html

Kester, J. (2002). *Cruise Tourism Economics* .

Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del Marketing a la estrategia*. Madrid: Diaz de Santos.

Line, D. C. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Disney_Cruise_Line

Maria Constanza, D. R. (2009). El concepto de calidad; Historia, evolucion e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de la Salle*.

MSC Cruises. (s.f.). *MSC Cruises* . Obtenido de <https://www.msccruises.com/en-gl/About- MSC.aspx>

Navas, C. G. (2013). *Tecnicas de mejora de la calidad* . Madrid: Universidad Nacional de educacion a distancia.

Noguera, J. (Abril de 2017). Con éxito concluye 1ra temporada de cruceros en Cap Cana, nuevo destino de este segmento en Rep. Dominicana. *Infotur Dominicana*, 1.

Norwegian Cruise Line . (s.f.). *Norwegian Cruise Line* . Obtenido de <https://es.ncl.com/about>

Oceania Cruise Line . (s.f.). *Oceania Cruise Line* . Obtenido de <https://es.oceaniacruises.com/corporate/>

Parra Lopez, E. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Espana: McGraw- Hill.

Paz, E. d. (1997). *Guía practica para lograr calidad en el servicio*. Grupo Editorial Isef.

Princess Cruise Line . (2020). *Princess Cruise Line* . Obtenido de <https://es-www.princess.com/aboutus/>

Pullmantur Cruises. (s.f.). *Pullmantur Cruises* . Obtenido de <https://www.pullmantur.travel/experiencia-pullmantur>

Quinones, Martha Elena Vargas. (2011). *Calidad y Servicio; Conceptos y herramientas*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Regent Seven Seas Cruises . (s.f.). *Regent Sean Seas Cruises* . Obtenido de <https://es.rssc.com/about/company-profile>

Rosander, A. (1992). *La Busqueda de la calidad en los servicios*. Diaz de Santos. Rovira, J. (2017). *Persona no consumidor* . Madrid: ESIC Editorial.

Royal Caribbean International . (s.f.). Obtenido de <https://www.royalcaribbean.com/about-us>

Seabourn Cruise Line . (2020). *Seabourn Cruise Line* . Obtenido de https://www.seabourn.com/en_US/our-company.html

Seatrade Cruises Virtual. (Octubre de 2020). Obtenido de <https://seatradecruisevirtual.app.swapcard.com/event/seatrade-cruise-virtual/planning/UGxhbm5pbmdfMTY1NzA0>

Tomas Jose Fontalvo Herrera, Juan carlos Vergara Schmalbach. (2010). *La gestion de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*.

TUI Cruises . (s.f.). *Grupo TUI*. Obtenido de <https://www.tuigroup.com/de-de/ueber-uns/ueber-die-tui-group>

Universidad Nacional de Colombia. (25 de Enero de 2005). Revision del concepto de calidad de servicios y sus modelos de medicion. *Innovar Journal*, 15.

Vega, L. A. (2011). *Administracion por calidad*. Colombia: Alfaomega Colombiana.

Vega, M. E. (2014). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

Velasco, J. A. (1994). *Gestion de la calidad empresarial* . Madrid: Esic .

Vertice, P. (2008). *Aspectos Practicos de la calidad en el servicio*. Malaga, Espana: Publicaciones Vertice .

World Leading Cruise Line. (2020). *Carnival Corporation PLC*. Obtenido de https://www.worldsleadingcruiselines.com/en_US.html

Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid : ESIC Editorial.



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC



UNAPEC
VICERRECTORÍA DE
ESTUDIOS DE POSGRADO

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Katty G. Valdez Lirio, cédula 00116114331, matrícula de la Universidad APEC 1998-1786
estudiante de término del programa de Maestría en Dirección Comercial,
cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Cap Cruises

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: Desarrollo del plan Comercial con énfasis en calidad
(Título del Trabajo final y/o Monográfico,) de la oferta de S.T.

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Plan de negocios Comercial

[Firma]
(Firma del estudiante)

Yo, Federico Schad

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Director General

(Cargo que ocupa)

cédula 001-0961574, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:



Utilizar el nombre de la empresa



Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC



Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC



Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma]
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

