



Universidad de Holguín

"Oscar Lucero Moya"

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

## TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Análisis Comercial de la cartera de productos  
de la Agencia de Viajes HAVANATUR SUCURSAL  
ORIENTE NORTE**

Autora: Tania Ferrete Tejeda

Tutor: William Mesa Ramírez

Consultante: Lic. Reynold Ferrero Ronda

Holguín

2009

# havanatur

## **PENSAMIENTO**

**“ Nada hay de veras distante en el mundo de hoy.”**

**Salvador Giner**

## **DEDICATORIA**

**A mis padres por todos estos años de dedicación, sacrificio y esfuerzo.**

**A mi esposo por toda su confianza y amor.**

**A mis hermanos por su paciencia y entrega sin límites.**

**A mis suegros por todo su apoyo incondicional.**

**A toda mi familia por estar presente.**

## AGRADECIMIENTOS

- Esta tesis no habría sido posible sin la valiosísima ayuda de mi tutor William Mesa Ramírez Y A Reynold Ferrero Ronda, a quienes le agradezco especialmente por su paciencia y a quienes deseo expresar mi más sincera e inmensa gratitud por su invaluable contribución.
- No hubiera podido sobrellevar las exigencias de la preparación de esta tesis sin el apoyo incondicional de mi familia. Les estoy muy agradecida pues a pesar de la distancia física y del tiempo que he dejado de dedicarles, me han motivado constantemente con su amor y confianza para que realizara este trabajo.
- Igualmente quiero aprovechar esta oportunidad para reiterarle mi profundo agradecimiento a varios de mis compañeros(as) de la universidad y/o amigos(as), que me brindaron su alegría, paciencia y su apoyo moral en este largo camino y sobre todo en los momentos más difíciles.
- Finalmente, pero en primer lugar de importancia, quiero agradecer a esa energía positiva (que yo llamo Dios), que está dentro y fuera de nosotros, por impulsarme al logro de todas mis metas.

## RESUMEN

Esta investigación fue realizada en la Agencia de Viajes Havanatur Sucursal Oriente Norte, perteneciente al Ministerio del Turismo de la provincia de Holguín y tiene como objetivo el estudio analítico de la cartera de productos de la Agencia de Viajes Havanatur Sucursal Oriente Norte. Para ello se analizaron algunos factores externos como: la competencia y el mercado así como los elementos internos que tienen un gran peso en la comercialización de los productos y servicios que ofrece la Agencia, entre ellos las Unidades Estratégicas de Negocio, los canales de distribución y las conexiones aéreas.

En el desarrollo de esta investigación se emplearon un conjunto de métodos e instrumentos empíricos del conocimiento científico; cómo el histórico-lógico, análisis y síntesis y el sistémico estructural y algunas técnicas investigativas, como las entrevistas, la observación y el análisis documental. Además se utilizaron herramientas matriciales para el procesamiento de los datos.

Sobre el hecho de enfocar el esfuerzo comercial hacia las necesidades del turista y la importancia de tener una visión innovadora que permita una actualización constante de la cartera de productos en aras de fortalecer la posición competitiva de la Agencia en el Destino; los resultados obtenidos contribuyeron al objetivo propuesto, pues se logró tener una visión integral de los principales elementos que integran el sistema comercial de esta Agencia.

Una vez concluido este estudio se realizaron una serie de conclusiones y recomendaciones que permitirán tomar decisiones comerciales efectivas, encaminadas a fortalecer su posición en el mercado. A partir del análisis de los elementos que estaban afectando el incremento de la venta de opcionales en la Agencia, se definió el problema y las preguntas científicas.

## **ABSTRACT**

This investigation was carried out in the travel Agency Havanatur Branch it Guides North, belonging to the Ministry of the Tourism of the county of Holguín and it has as objective the analytic study of the wallet of products of the travel Agency Havanatur Branch it Guides North. For they were analyzed it some external factors as: the competition and the market as well as the internal elements that have a great weight in the commercialization of the products and services that offers the Agency, among them the Strategic Units of Business, the distribution channels and the air connections.

In the development of this investigation a group of methods and empiric instruments of the scientific knowledge were used; how the historical-logical one, analysis and synthesis and the systemic one structural and some investigative techniques, as the interviews, the observation and the documental analysis. Tools matricials were also used for the prosecution of the data.

On the fact of focusing the commercial effort toward the tourist's necessities and the importance of having an innovative vision that allows a constant bring up to date of the wallet of products for the sake of strengthening the competitive position of the Agency in the Destination; the obtained results contributed to the proposed objective, because it was possible to have an integral vision of the main elements that integrate the commercial system of this Agency.

Once concluded this study was carried out a series of conclusions and recommendations that will allow to make effective commercial decisions, guided to strengthen its position in the market. Starting from the analysis of the elements that were affecting the increment of the sale of optional in the Agency, was defined the problem and the scientific questions.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I - CAPITULO I: MARCO TEORICO-REFERENCIAL</b>	<b>5</b>
<b>1.1 - Turismo. Concepto y tendencias actuales</b>	<b>5</b>
1.1.1 Concepto de Turismo	5
1.1.2 Tendencias del turismo	7
<b>1.2 Los destinos turísticos .Concepto</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Agencias de Viajes</b>	<b>12</b>
1.3.1 Agencias de viajes. Concepto.	13
1.3.2 Agencias de viajes. Funciones	13
1.3.3 Agencias de viajes. Clasificación	17
1.3.4 Las Agencias de Viajes receptoras cubanas y los Tourperadores	21
1.3.5 Las Agencias de Viajes y la nueva tecnología	23
<b>1.4 - La Investigación de Mercados en el Turismo</b>	<b>24</b>
<b>1.5- Cartera de Productos</b>	<b>25</b>
1.5.1- Análisis de la Cartera de Productos	25
<b>CAPITULO II: METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES RECEPTIVAS</b>	<b>28</b>
<b>2.1- Análisis de las variables que influyen en la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras</b>	<b>28</b>
<b>2.2- Procedimiento general para la evaluación externa de la gestión comercial de una agencia de viaje receptiva</b>	<b>29</b>
<b>CAPITULO III: APLICACION DE LA TECNOLOGIA</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Caracterización de la entidad</b>	<b>40</b>
3.1.1 UEB HAVANATUR SUCURSAL ORIENTE NORTE	43
<b>3.2 - Análisis de la Gestión Comercial</b>	<b>47</b>
<b>3.3 - Análisis de la Cartera de Productos Opcionales</b>	<b>52</b>
3.3.1- Evaluación del Mercado	53
3.3.2- Evaluación del producto	57
3.3.3- Evaluación del precio	58
<b>3.4 - Análisis de la Cartera de Productos Opcionales</b>	<b>59</b>

<b>3.5 Análisis de la Competencia</b> -----	<b>64</b>
3.5.1- Brechas existentes entre las expectativas del cliente y el producto turístico-	65
CONCLUSIONES -----	67
RECOMENDACIONES -----	68
BIBLIOGRAFÍA -----	69
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Los viajes a través de la historia no surgieron repentinamente, pues el hombre siempre ha tenido la necesidad de tener un tiempo de descanso y esparcimiento; por ello, algunos hechos relevantes contribuyeron a la aparición de las primeras agencias de viajes y su desarrollo.

Los intereses que los turistas tenían en el tiempo de los romanos no están muy diferidos de los que se tienen ahora, lo que buscaban eran los sitios históricos y religiosos, pero sólo gozaban de estos lujos las personas privilegiadas de la sociedad romana. En la Edad Media, debido a las Cruzadas, hubo un enriquecimiento de dos de las culturas más importantes, la occidental y la oriental; que propició grandes descubrimientos entre ellos el de afirmar que la Tierra es redonda, después vino el descubrimiento de América, haciendo que con ello se perfeccionaran y construyeran nuevos y modernos barcos y locomotoras, además del mejoramiento y construcción de caminos.

Posteriormente, Thomas Cook, a quien se le atribuye la paternidad del turismo organizado, fletó un tren con tarifas reducidas para trasladar de Leicester a Longborough, Inglaterra a 540 personas que iban a asistir a una convención religiosa. Desde ese momento se considera el inicio de la primera agencia de viajes. Cuando Cook se percató de que este tipo de actividad tenía un gran potencial la siguió explotando. El legado que nos otorgó Cook fue el de ser el pionero de este tipo de empresas organizando y perfeccionando el sistema de viajes, además de que dejó toda una profesión apoyada en un conjunto de técnicas.

Las Empresas de Viajes desempeñan un papel destacado en la comercialización de los servicios turísticos que ofrecen a escala nacional e internacional los diferentes prestadores de servicios turísticos, principalmente porque otorgan a la economía del país una mayor estabilidad creando empleos por medio de la promoción turística, entre otros aspectos.

El mercado turístico en la actualidad posee una dinámica tal en sus estructuras, que solo una actitud consecuente y de avanzada respecto a las investigaciones aplicadas en el sector permitirían entender, explicar, dar respuesta y sobre todo proporcionar un valor añadido a un producto que lo diferencie en el entorno empresarial. Hoy es

evidente una gestión de cambio cultural en materia de competitividad turística y de transformación, “Dar satisfacción al turista significa conocerlo: conocer sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias”<sup>1</sup>.

El desarrollo del Turismo en Cuba es hoy un hecho plenamente consolidado y a la par reconocido. El salto turístico de Cuba en la década de los noventa, en cualquiera de los indicadores que se consideren es impresionante. En medio de las enormes dificultades económicas que afectaron a nuestro país durante esos años, el impetuoso desarrollo turístico será considerado como uno de los logros más significativos obtenidos por el pueblo cubano en una época tan llena de dificultades.

Nuestro país es un destino turístico con altísimos grados de seguridad, lo cual constituye uno de los valores más apreciados por quienes visitan nuestro archipiélago y por otra parte, el mercado que más limitaciones posee es el estadounidense y este no ejerce incidencias grandes en nuestras temporadas turísticas. Ello confirma que el turismo continuará siendo uno de los sectores clave de la economía cubana. Se continuarán aprovechando las excelentes perspectivas del sector en el país que se sustentan en su capital humano, riqueza ecológica, clima de seguridad pública, social y moral, así como por su cultura e historia. Han sido trazadas un grupo de pautas en la definición del producto turístico que Cuba, como destino, se empeña en desarrollar.

En la provincia de Holguín particularmente operan varias agencias de viajes entre las que se destacan Cubatur, Gaviotatur, Viajes Cubanacán y Havanatur pertenecientes al MINTUR, siendo esta última (Havanatur), el objeto de estudio de la investigación, que entre otras funciones se dedica a la venta de opcionales como producto a clientes que visiten la provincia holguinera.

En la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes debido a que los mismos se han vuelto más exigentes y conocedores. Por tanto es necesario ante todo valorar la calidad y capacidad para brindar una diferenciación del servicio en sí.

De ahí que el **Problema Científico** de esta investigación consista en conocer las brechas que existen entre las expectativas y necesidades del cliente y la oferta de

---

<sup>1</sup> Senlle Andrés, Vilar Joan: *ISO 9000 en Empresas de servicios*: Ed Gestión 2000, S.A. 16 págs.

opcionales turísticas con el propósito de facilitar la toma de decisiones en la comercialización de la agencia de viajes Havanatur Sucursal Oriente Norte.

El **Objeto de Estudio** es la gestión de productos turísticos y el **Campo de Acción** los procesos de investigación de mercado, diseño del producto y prestación del servicio de la agencia de viajes Havanatur Sucursal Oriente Norte.

La **Hipótesis** formulada es la siguiente: el conocimiento de las necesidades del cliente, su correspondencia con el diseño del producto y los niveles de calidad en la prestación del servicio permitiría elevar los resultados de comercialización del producto excursiones en la agencia de viajes Havanatur Sucursal Oriente Norte.

En correspondencia con el problema científico se define el **Objetivo General**: realizar un estudio que permita valorar la correspondencia entre las expectativas y necesidades del cliente, el diseño del producto turístico y la calidad en la prestación del servicio en la Agencia de Viajes Havanatur Sucursal Oriente Norte.

Para lograr este objetivo general se proponen las tareas de investigación siguientes:

1. Construir la base teórica de la investigación como resultado de la consulta de bibliografía nacional e internacional actualizada sobre el objeto de estudio.
2. Aplicar el procedimiento diseñado por Mesa Ramírez, 2008 para la de búsqueda y evaluación de la información primaria de la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras en un destino.
3. Recolectar la información.
4. Estructurar y analizar la información.

**Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y comprobar la veracidad de la hipótesis de la investigación se plantearon las siguientes tareas:**

- Investigación teórica sobre los aspectos relacionados con producto turístico.
- Análisis de las expectativas del cliente.
- Análisis del diseño del producto.
- Evaluación de la correspondencia entre los aspectos analizados.

**Los métodos empíricos que se usaron son:**

*Entrevista:* Debido a que en todo proceso de desarrollo, el usuario final es un actor más, se tuvo en cuenta las sugerencias, criterios y necesidades que pudieron influir

en la correcta concepción del procedimiento. De ahí que se aplicara este método para obtener información, búsqueda de opiniones y conocimientos de expertos.

*Revisión de documentos:* Este método se utilizó fundamentalmente para entender y recopilar toda la información que permitiera un correcto análisis de la actual situación de las agencias de viajes.

*Encuestas:* Se tomaron los resultados de las encuestas aplicadas por Mesa Ramírez, 2008 en investigación coordinada con Infotur Holguín y por el MINTUR Holguín.

Este trabajo está compuesto en su desarrollo por tres capítulos: el primero recoge el marco teórico referencial del objeto de estudio de la investigación. El segundo capítulo contiene de forma detallada el diseño de la metodología propuesta para el análisis y evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras. El tercero contiene la aplicación de la metodología.

## DESARROLLO

### CAPITULO I: MARCO TEORICO-REFERENCIAL

En este capítulo se partirá de analizar el papel del turismo como fuente de desarrollo, su evolución tendencia y conceptos fundamentales; posteriormente se analizan las particularidades de las agencias de viaje y el rol de esta en el desempeño de un destino turístico y luego se analizan las particularidades de los productos turísticos.

#### 1.1 Turismo. Concepto y tendencias actuales.

En este epígrafe se tratará de lograr un primer acercamiento al objeto de estudio a través del análisis del concepto de turismo y tendencias de este como proceso social en el mundo, Cuba y Holguín.

##### 1.1.1 Concepto de Turismo:

Con el de cursar de la Historia de la Humanidad las personas han viajado por diversas razones: económicas, políticas, sociales y culturales, en la mayoría de los casos por motivos individuales, familiares, viajes de exploración, de formación, especialmente estudiantes, religiosos, trabajadores, políticos, escritores e intelectuales. Pero no es sino a partir de mediados del pasado siglo XX que se considera, en muchos países, la posibilidad de crear y desarrollar negocios directamente vinculados a los viajes de placer o negocios.

El concepto de la palabra **TURISMO** ha tenido varias interpretaciones desde variados puntos de vista y según la Organización Mundial de Turismo: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”<sup>2</sup>

Esta actividad consiste en el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, con propósitos no remunerables. Por ello, su esencia tiene un fuerte condicionante económico y de beneficio para el país o lugar visitado.

Constituye uno de los principales sectores económicos para muchos países y, para algunos, su más importante fuente de ingresos en divisas.

---

<sup>2</sup> Serra Cantallops, Antoni: *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide. Madrid, 2001, p. 21

En el fenómeno turístico se destacan dos componentes básicos: el Turista y el Turismo. El primero es el sujeto agente; el segundo es el conjunto de acciones y relaciones de todas clases que aquel genera durante su viaje y estancia en el lugar de arribo.

El término "**turista**" debe, en principio, ser interpretado como "toda persona que viaja por una duración de 24 horas o más, a un país distinto al de su residencia habitual."<sup>3</sup>

La práctica de viajar se ha hecho popular en muchas sociedades desarrolladas e incluso entre las clases económicamente acomodadas de los países del Tercer Mundo, los turistas compran sus viajes con la expectativas de disfrutar de experiencias agradables (tanto en el viaje propiamente, a su llegada al lugar, durante en su estancia y a su regreso).

El Turismo como fenómeno económico, según el Dr. Manuel Figuerola Palomo<sup>4</sup> es un: "acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa."

Para los propósitos específicos de esta investigación el **Turismo** es:

El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.<sup>5</sup>

El desarrollo que progresivamente ha alcanzado la actividad turística, en función del potencial de recursos naturales y las características históricas culturales del cada país, la han convertido en una esfera substancial de la economía, tanto por ser una gran fuente generadora de ganancias (especialmente de divisas extranjeras), como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía nacional.

---

<sup>3</sup> **Rodríguez Fariñas, Ricardo:** *Introducción al turismo*, CETUR, La Habana, marzo 2000, p. 4

<sup>4</sup> **Figuerola Palomo, M.:** *Teoría Económica del Turismo*. Alianza Editorial. Madrid, 1991.

<sup>5</sup> **Martín Fernández, Ramón:** *Fundamentos de Turismo*, mayo 2003

De ese modo, el Turismo ha sido catalogado como una “industria” por su extraordinaria importancia económica y por ocupar (directa o indirectamente) a disímiles esferas de la sociedad generadoras de bienes y servicios.

La Industria del Turismo es una de las más grandes a nivel global, una de las mejores contribuidoras de la economía del planeta tanto en volumen de capital, como en ingresos y empleo; es una actividad de proporciones incalculables, que sustentan la fortaleza de la balanza de pagos de algunos países desarrollados y es el principal medio de vida de otros muchos.

### **1.1.2 Tendencias del turismo**

Desde la perspectiva de los productos y organización de los viajes, las principales tendencias que se vienen apreciando en los últimos años se resumen en:

- Aumento de la demanda en los mercados interno y cercano.
- Contratación de las reservas de última hora.
- Organización de las vacaciones y viajes cada vez más por iniciativa y gestión del cliente.
- Agudización de la competencia desleal entre destinos, productos y empresas, en la mayoría de los casos, incluyendo bajada de precios.
- Mejora de la diversificación y la innovación en los ámbitos del desarrollo de productos y del marketing, transformándose en prácticas esenciales para todos los gestores del sector (Quintana Rodríguez, 2005).

Ante el panorama que caracteriza actualmente el sector turístico los clientes también han adoptado un comportamiento que ha ido experimentando una serie de cambios paulatinos que fueron influenciados indudablemente por los acontecimientos del 11 de septiembre en Estados Unidos provocando incluso la aparición de lo que algunos llaman “el nuevo turista”, con sus nuevos hábitos que han revolucionado el mercado turístico a nivel global.

Cada vez más el turista se presenta con muchas más facetas diferentes entre las que se encuentran (HOSTELTUR, 2007):

- La individualización: los turistas cada vez más viajan de forma individual y contratan menos paquetes.

- Turismo especializado: “Se ha dado un cambio del turista consumidor de servicios al consumidor de experiencias” (OMT, 2005).
- Vacaciones fraccionadas: el turista fracciona sus vacaciones y realiza varios viajes de menos duración.
- Sensibilidad al precio: el turista es más sensible al precio de las vacaciones y busca mejores precios de los billetes de avión o de hoteles para costear varios viajes al año.
- Viajes de última hora: Esto ocurre debido a la flexibilidad de los consumidores, las exigencias laborales y a la sobreoferta turística.
- Viajar en low cost (bajo coste): las compañías aéreas facilitan al turista viajar sin paquetes turísticos y precios muy atractivos.
- Más experiencia: el turista se independiza de los turoperadores busca las mejores ofertas.
- Internet: gran condicionante del perfil del turista con accesos a ofertas en el momento preciso.

Ante esta situación las empresas turísticas se han adaptado ofreciendo al cliente más flexibilidad, gestión de costes y trabajo en común entre el sector privado y el público.

El turismo internacional, a partir de considerar los ingresos por turismo y por transporte internacional en conjunto, se ha convertido en la primera fuente de ingresos por exportaciones de la economía internacional. Los ingresos por turismo internacional según datos de (OMT, 2006), alcanzaron 733.000 millones de dólares EE.UU., 2.000 millones de dólares diarios, en 2006 .Hoy el turismo representa cerca de 35 % de las exportaciones mundiales de servicios, y más de 70 % en los países menos adelantados.

Es necesario señalar que aunque las principales regiones receptoras siguen siendo las mismas desde la década del 50, la tendencia a visitar nuevos destinos, el aumento de las facilidades técnicas de transporte y comunicación y el atractivo que representa este sector para muchos países entre otros aspectos, hacen que exista una tendencia a la diversificación geográfica mundial del turismo, todo lo cual aunque hace más

equilibrado (o desconcentrado) relativamente al turismo, influye también en el aumento de la competencia.

Todo parece indicar que el turista del siglo XXI cada vez se irá alejando más del turismo masivo y pasivo, y se dirigirá hacia el turismo flexible, participativo, más personalizado. Se va hacia turismo que impliquen viajes de interés múltiple, con variedad de experiencias además de confort y calidad de los servicios, así como facilidades de toda índole, etc. Se irá disminuyendo el turismo ciegamente obsesionado por el sol, por el que simplemente lo aprovecha, en donde el cuidado del medio ambiente y la cultura autóctona serán los pilares básicos. El turista querrá tener un mayor dominio de su tiempo libre y ello implicará que el tratamiento para los turistas no sea tan homogéneo como lo es hoy. El turismo individual tenderá a incrementarse en comparación con los paquetes turísticos y el uso de las Nuevas Tecnologías de la información y las comunicaciones así como las reservas de último minuto (last minute) continuarán en ascenso.

En Cuba en los últimos años se ha logrado un desarrollo en el turismo al contar con cinco fortalezas fundamentales: la hospitalidad y la calidad de nuestro pueblo, excepcionales atractivos naturales, una rica herencia histórica y cultural, la estabilidad política del país y la seguridad que sienten los turistas. Además el país posee alrededor de 900 kilómetros lineales de excelentes y limpias playas, 8 sitios declarados Patrimonios de la Humanidad por la UNESCO, 6 sitios declarados reservas de la Biosfera, 36 zonas con categorías de manejos de áreas protegidas – incluidos 7 Parques Nacionales (Marrero Cruz, 2004). Ante todos estos atractivos, desde mediados de los años noventa el Ministerio del Turismo ha desarrollado una política comercial dirigida a la diversificación de la oferta turística con modalidades que se ofertan como: Turismo de sol y playa, de ciudad, de salud, de naturaleza, de salud, de eventos e incentivos, Náutico y Buceo, Cruceros, Todo Incluido, entre otras (Figueras, 2007)<sup>6</sup>.

Además, ha desarrollado una estrategia de elevación de la calidad de los servicios y productos para el turismo, mejoramiento de la comercialización, la participación de la inversión extranjera, desarrollo de la aviación, la incorporación de nuevos tour

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*

operadores y de nuevos productos y modalidades como los cruceros, y un mayor desarrollo del turismo nacional.

Los resultados de esta estrategia se traducen en la significativa influencia que ejerce el sector turístico en el crecimiento de la economía cubana. Los ingresos en divisas generados por el sector se han incrementado satisfactoriamente, gracias al turismo la aviación genera mayores utilidades y en la construcción este posibilita fuentes de empleo en la ejecución de las obras, además ha contribuido al desarrollo de cambios importantes en la calidad y estructura de las producciones nacionales, con una exigencia que las obliga a ser competitivas.

El movimiento turístico hacia Cuba se ha caracterizado por recibir, en los últimos años visitantes de algo más de 200 naciones (Quintana Rodríguez, 2005), de ellos el 67% proviene de sus principales países emisores: Canadá, Reino Unido, España, Italia, Alemania, Francia y México.

Cuba cuenta con 8 regiones fundamentales para el desarrollo de la actividad turística, entre ellas ocupa el cuarto lugar en importancia el norte de la provincia Holguín territorios en los que se ha llevado a cabo un intenso programa inversionista, ejecutado desde la pasada década y que ha posibilitado triplicar la capacidad de hospedaje de Cuba, con la cual se ha producido un salto, de 12 900 habitaciones disponibles para turismo internacional en 1990 hasta las actuales 44 336 en 306 hoteles (Pichardo, VISION CIDTUR 2007)<sup>7</sup>; todo esto ha posibilitado que se incremente el número de habitaciones de categoría 4 y 5 estrellas.

A pesar de los efectos que han provocado en el sector los lamentables sucesos del pasado 11 de septiembre y la no menos lamentable guerra que estos han desencadenado, Cuba continúa desarrollando su estrategia de desarrollo del turismo. Aun cuando se evidencia una depresión del mercado turístico internacional la existencia de elementos que avalan una visión positiva respecto al avance del sector en el futuro mediano hacen que Cuba sea un destino turístico por excelencia dado por sus altísimos grados de seguridad, lo cual facilita la elección del visitante por nuestro archipiélago. Ello confirma que el turismo continuará siendo uno de los sectores clave de la economía cubana. Se continuarán aprovechando las excelentes

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*

perspectivas del sector en el país que se sustentan en su capital humano, riqueza ecológica, clima de seguridad pública, social y moral, así como por su cultura e historia (Mayoral, 2001).

### **1.2 Los destinos turísticos .Concepto.**

En la actualidad existen una diversidad de definiciones sobre destinos turísticos, esta investigación se acoge al concepto planteado por (Pérez Campdesuñer, y otros, 2004) que define destino turístico como: “conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona o área geográfica generando un flujo turístico con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas”.

*Otras de las variadas definiciones son las planteadas por autores tales como:*

- Montaner Montejano y Antich Corgos<sup>8</sup> (1993): Núcleo receptor de los flujos turísticos, dotados de oferta y recursos que le confieren ciertos atractivos para la demanda turística.
- Rodríguez Fariña y Martín Fernández R. (1991): Conglomerado de productos turísticos que actúan dentro de una demarcación geográfica determinada a los que hay que añadir otros factores comunes tales como clima, infraestructura, recursos naturales y culturales.
- Novo Valencia (2001): Área que por sus atractivos es capaz de atraer a visitantes no locales para actividades en favor de la satisfacción del propósito del viaje.
- Colaiacevo (2001): Todo lo que contribuya a la satisfacción de los clientes o consumidores, resultados de todas las acciones del sistema, dentro de la actividad turística, está constituido por los atractivos, las facilidades y la accesibilidad.
- Bigné Alcaniz (2000): Combinación de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Área que representa características conocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones de otras zonas.

---

<sup>8</sup> Citado por Hernández Rodríguez, 2004

- Hernández Rodríguez (2004): Conjunto amplio de atractivos e instalaciones, capaz de satisfacer las necesidades de varios segmentos de mercados con delimitación geográfica específica, y que responde a una marca territorial única.

### **1.3 Agencias de Viajes**

Las agencias de viajes surgen a la par que las compañías de transporte, que es cuando el turismo de ocio empieza a hacerse masivo y sobre todo, cuando las líneas aéreas se vuelven regulares tras finalizar la segunda Guerra Mundial.

Las agencias de viajes son empresas mercantiles que, en posesión del título-licencia correspondiente otorgado por la Administración Pública, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de asesoramiento, mediación, y organización de servicios turísticos

Una agencia de viajes se dedica de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar viajes u otros servicios turísticos. El papel de la agencia turística es el de intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda y que es productor de bienes o servicios turísticos.

El agente de viajes en Cuba, ha adquirido los conocimientos en el propio puesto de trabajo, sin una experiencia anterior en la mayoría de los casos, siendo ésta una actividad que genera innumerables ganancias, puede verse afectada por desaciertos en su gestión, por lo que es necesario la preparación de sus recursos Humanos.

El turismo, según pronósticos de la Organización Mundial del Turismo, pronostica un aumento de los viajes aunque en determinados momentos, hayan habido decrecimientos condicionados por diferentes factores, por lo que los países que llevan a cabo el desarrollo de ésta actividad y en el caso de Cuba, es de especial interés, estar actualizados en las nuevas tendencias y conocer e insertarnos en las nuevas tecnologías de la información.

Las agencias de viajes tienen diferentes clientes, que en dependencia de su gestión, así será el resultado final, la satisfacción del cliente.

### 1.3.1 Agencias de viajes. Concepto.

Una agencia de viaje es una sociedad mercantil que se dedica de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar viajes u otros servicios turísticos. Su papel por lo tanto es de intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda, que a su vez es productor de bienes o servicios turísticos. Ahora, desglosemos aun más sus funciones para comprender mejor que significa intermediario.

Fueron las primeras en establecer lo que serían los pasos iniciales de Turismo de Masas, al organizar viajes pioneros con motivaciones turísticas. Al respecto, existen antecedentes históricos referidos a una agencia que comenzó a operar en Breslau, Alemania, en 1863, así como los viajes promovidos por Thomas Cook, al que se le considera el fundador de los viajes organizados, al utilizar, en 1841, un tren alquilado para transportar turistas de Loughborough a Leicester, para asistir a una reunión a favor de la abstinencia en Inglaterra.<sup>9</sup>

### 1.3.2 Agencias de viajes. Funciones

#### FUNCIÓN ASESORA

Asesorar consiste en: Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes. Ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

*Exigencias para cumplir esta función asesora:*

1. Contar con amplias fuentes de información; para ello cuenta con varios sistemas:
2. Deben disponer de conexiones con sistemas computerizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR, Ej. Amadeus).
3. Deben disponer de conexiones vía Internet, tanto para estar en contacto con sus clientes, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.
4. Otra fuente de información consiste en la recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.

---

<sup>9</sup> **Matos Rodríguez, Héctor:** *Elementos del Canal de Distribución / intermediación Turística* (artículo), s/f.

5. Otra fuente de información es que la agencia cree su propio banco de datos, lo que le permite facilitar información exclusiva y personalizada. También puede permitirle guardar información sobre los clientes para poder llevar a cabo determinadas campañas de marketing.
6. Contar con una adecuada comunicación con el viajero, de manera que trate de captar de la mejor forma posible las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje; para ello la agencia debe contar con profesionales expertos en destinos y viajes con la adecuada preparación cultural y técnica y, a su vez, con profesionales con cualidades como el don de gentes y con capacidad para captar las necesidades de los clientes.
7. Contar con una ubicación adecuada y con el equipamiento apropiado que favorezca el contacto personalizado con el mercado.

### FUNCIÓN MEDIADORA

Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos. Aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta. Normalmente esta función mediadora es ejercida por las agencias minoristas, que materializan la reserva, el alquiler o venta de los siguientes grupos de servicios:

Pueden ofrecer al cliente servicios sueltos ofertados de forma aislada como puedan ser billetes de un determinado medio de transporte, alojamientos en establecimientos hoteleros, alojamientos en establecimientos extrahoteleros, entradas para espectáculos culturales o deportivos, alquiler de vehículos, alquiler de salones para banquetes o congresos, pólizas de seguro de viajes, venta de guías turísticas, etc.

También pueden ofrecer viajes combinados, ofertados generalmente por mayoristas o touroperadores; en este caso la función mediadora se puede resumir en una mera función distribuidora.

También ofrecen servicios subsidiarios como el cambio de divisas, el cambio y venta de cheques de viajes, la modificación o cancelación de reservas y la tramitación de la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o el visado.

Otro grupo de servicios corresponde a la representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes, en este caso, la empresa no actúa como un mero

distribuidor, sino que adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto está asumiendo el riesgo de la operación.

La función mediadora es, en principio, la más vulnerable desde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, que permiten la venta directa al cliente por parte de los proveedores y los productos turísticos. De todas formas, las agencias de viajes también tienen sus ventajas: además de asesorar al cliente pueden abaratar los productos gracias al poder negociador que tienen al comprar a mayor escala, por lo tanto es muy importante a la hora de considerar la función elegir bien a los proveedores, que concederán licencias a la agencia y le exigirán fianzas para que actúe en su nombre.

*Así es como funciona:*

El proveedor del producto turístico se compromete a suministrar a la agencia la información necesaria sobre sus servicios y a aportar los documentos o billetes que formalizan la venta. La agencia se compromete a conocer y promover los servicios de sus proveedores vendiéndolos al precio fijado por los mismos. La agencia también se compromete a guardar o depositar el dinero recibido y liquidarlo con el proveedor. El proveedor tiene el compromiso de abonar la comisión acordada con la agencia por la venta.

Implícitamente en la función vendedora hay que resaltar la formalización del contrato.

### FUNCIÓN PRODUCTORA

Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un precio global establecido, que es lo que se suele conocer por viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta) o también podemos encontrarnos con forfaits (viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada cliente o customizados). Esta función está gestionada por touroperadores y agencias mayoristas.

*Para llevar a cabo esta función productora, se exigen varias cosas:*

1. La investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como las ofertas de la competencia.

2. La creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia.
3. La calidad del servicio, que en este caso se suele basar en la adecuada elección de los proveedores y en el trato dado a los clientes.
4. Una adecuada gestión de los costes.

Además, para potenciar su función productora, una agencia no puede limitarse a organizar viajes, debe ampliar constantemente sus actividades, para ello puede pasar organizar congresos, ferias, cruceros, prácticas deportivas (Ej. Club Mediterráneo, Catai Tours, Nuevas Fronteras).

Para crear los productos, las agencias deben aprovechar las economías de escala y negociar los precios netos con los proveedores, si la agencia no organiza el viaje, sólo lo vende, obtendrá un porcentaje de beneficio y el precio de venta al público se obtendrá sumando el precio negociado con el proveedor más el porcentaje de las agencias.

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

*Función Técnica:* A través de esta función las AAVV proyectan, confeccionan, y ponen en marcha los productos turísticos. Esta función deriva 4 actividades:

1. Planificación del programa que se pretende poner en marcha (la gente está motiva de ir a un sitio, pues hay que investigare se sitio donde quieren ir, recurso, transporte, etc.)
2. Diseño del viaje (al saber donde vamos realizamos las contrataciones)
3. Distribución ( se organizan las plazas, según las que vengan son las que vendo, no vender más de las que vienen ni viceversa)
4. Control de las operaciones llevar un control según vaya saliendo el viaje para ver si va bien o no.

*Función Financiera:* mejorar la administración de los recursos económicos de la empresa, para esto es necesario:

- Conocer y analizar la estructura económica-financiera de la empresa.
- Realizar los presupuestos
- Establecer un método adecuado de ingreso y gastos y de cobros y pagos. (Gasté 30000 en teléfono pero hasta 1ª de mes el banco no se lo cobra, no lo he pagado.)

*Función Contable:* registra todos los hechos contables que se hacen las AAVV, es útil y obligatoria, le interesa a los proveedores, la opinión pública, posibles nuevos inversores, a los empleados.

*Función Social* (factor humano muy importante): Los empleados deben ser considerados con especial atención en las empresas de sector turístico, la calidad personal y profesional de los trabajadores debe ser buena. Esta función examina sus actividades hacia:

- Una implantación de sistema aprendizaje y actualización que estimule al trabajador y se le integre en un plan de formación.
- Conseguir una estructura satisfactoria del trabajo ( valorar el trabajo)
- Conseguir el bienestar del personal ( vacaciones, festivos)
- Aplicación rigurosa de carácter laboral entre los representantes de la empresa y los trabajadores.

*Función Comercial:* se pretende conectar la empresa con el exterior, contactando por un lado con los proveedores y por otro con los consumidores. Mejorar las condiciones de ventas y compra de la empresa.

*Función Administrativa:* abarca la planificación, organización mando y control d todas las actividades que se realizan en las AAVV. En las grandes empresas existen departamentos que llevan a cabo estas funciones, sin embargo en las AAVV pequeñas las funciones administrativas las ejecuta el director.

### **1.3.3 Agencias de viajes. Clasificación**

Existen varios criterios de clasificación:

AAVV Mayoristas: Son aquellas que proyectan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su afianzamiento. No pudiendo vender ni ofrecer su producto al usuario.

AAVV Minorista: Comercializan el producto de los AAVV mayoristas vendiendo directamente al usuario turístico o proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y viajes combinados al turista, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.

Por otro lado, si la agencia de viajes tiene su negocio en zona que son grandes mercados turísticos, que genera corriente de turista hacia otros lugares, se inclinara hacia a venta de tours y servicios a quienes son clientes potenciales para viajar a otros lugares.

AAVV Mayoristas – Minoristas: pueden simular las actividades de los 2 grupos.

*Atendiendo a la actividad que realizan pueden ser:*

- AAVV emisoras: donde está la gente que tiene intención de viaje
- AAVV receptiva: está donde llega el turismo de masas
- AAVV emisora – receptiva: simultanean las 2 actividades.

*Atendiendo al Producto o al Mercado:*

La amplia variedad de oferta turística unida a las ganas de viajar ha obligado a pequeñas empresas a especializarse en determinados productos (viajes, trabajo, excursiones,) o se especializan en el sector del mercado de la 3ª edad, estudiante, deportistas, naturaleza, sexo, gordos, gay, mujeres solteras.

*Según el tráfico de viajeros:*

- Emisoras (outgoing)

Envían viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia. En España el 56,3% de las agencias de viajes son emisoras.

- Receptivas (incoming)

Se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas, a pesar de que España es un destino turístico importante, sólo el 7,9% de las agencias son receptivas.

Dentro de estas hay varias modalidades:

- Las situadas en zonas de gran afluencia turística.
- Agencias de viajes grandes o medianas con departamentos receptores.
- Emisoras - Receptivas.

Simultáneamente organizan el tráfico en ambos sentidos. El 35,8% de las agencias son de este tipo.

La decisión de quedarse un tipo u otro de agencia dependerá de la experiencia de los gestores de la agencia. A pesar de todo, conviene llevar a cabo un estudio de mercado, pues suele ser difícil lanzarse hacia un mercado receptivo sin contar con contactos previos en el mercado emisor extranjero.

*Según el canal de distribución:*

### 1. Agencias in – plant

Se trata de pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas clientes con el fin de que operen eficientemente los servicios que estas solicitan. Normalmente se trata de oficinas que cuentan con uno o dos empleados que están en constante contacto con los viajeros de la empresa. En el año 96 había 200 empresas de este tipo.

### 2. Agencias de viajes en franquicia

Franquicia: sistema de colaboración entre dos empresas independientes en el que una, la franquiciadora, concede a la otra, la franquiciada, el derecho de explotar un negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes. La franquiciadora aporta también la marca y la imagen corporativa, el saber hacer, los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. La franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.

### 3. Agencias de viajes virtuales

Nacen debido al cada vez mayor uso de Internet, de esta tendencia surgen los sistemas rápidos de reservas basados en páginas Web. Ej. [www.expedia.com](http://www.expedia.com) que opera con WORLDSPAN. Las agencias tradicionales las ven como una fuerte amenaza y comienzan a incorporar esta modalidad ofreciendo, además de los servicios directos, servicios a través de Internet. Esta modalidad presenta dos grandes problemas que actualmente están siendo solventados: el pago y la privacidad de la información.

***Las agencias de viajes proporcionan:***

- Viajes de Vacaciones.
- Viajes doméstico independiente.
- Viaje sencillo.
- Viaje Sentimental.

- Viaje de todo incluido.
- Viajes de tránsito.
- Viajes en solitario.
- Viajes de familiarización.
- Viajes de incentivo.

### **Factores claves de éxito en la comercialización de un destino por las AAVV:**

- Seguridad ciudadana y del viaje como un todo
- Adaptación de oferta (atractivos, actividades, facilidades, accesos y otros servicios) a la demanda
- Variedad de modalidades turísticas con adecuado diseño y posicionamiento en los segmentos / clusters
- Costo de vida turística comparable y menor que en los mercados emisores
- Uso adecuado de instrumentos de comunicación promocional
- Garantía de calidad (atractivos, actividades y servicios) que superen expectativas.
- Recursos humanos con competencias demostradas en la gestión de las agencias de viajes.

En la actualidad las Agencias de Viajes ofrecen una amplia gama de productos y servicios a los turistas entre los que se pueden señalar: la venta de paquetes turísticos; servicios de transporte, incluyendo alquiler de autos, billetes de avión, tren, autobús y barco; reservas de alojamiento en hoteles, apartamentos y similares, incluyendo alimentación, atracciones y transporte,; seguros médicos, seguros de equipaje y similares, cheques de viaje y cambio de moneda; organización de congresos y viajes de incentivo; información sobre viajes, horarios y precios; e información y asesoría sobre documentación, tramitación y aduanas relativas a los viajes.

Dentro del Sector de los Organizadores de Viajes, los Touroperadores y las Agencias de Viajes juegan un papel fundamental, pues son las empresas que intermedian entre los países o lugares emisores y los receptivos, y forman parte de los llamados canales de distribución indirecta de la industria turística, se les considera los fabricantes de los viajes turísticos.

### 1.3.4 Las Agencias de Viajes receptoras cubanas y los Touroperadores:

Touropereadores (TTOO) Anglismo que puede aplicarse a cualquier agencia de viajes que crea, planifica, comercializa y opera paquetes que integran diversos servicios que el turista contrata por un precio único, pero en la jerga turística este término se aplica en especial a aquellas agencias de viajes que:

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

Son creadores de productos que pueden trabajar con cualquier mercado. El volumen de operación de estos intermediarios no les permite tratar con varios proveedores en un mismo o en diferentes destinos, para poder operar sus tours, prefieren establecer relaciones contractuales con un operador local o agencia receptiva. Esta Agencia en el destino debe ser capaz de coordinar alojamiento, transporte, atracciones, programas de visitas, itinerarios y otros muchos servicios requeridos por los turistas en representación o asociación con el touropereador.

Entre las actividades que realizan los touropereadores o agencias emisoras se encuentran las siguientes:<sup>10</sup>

- Identificación de los servicios, equipamientos y atracciones que puedan ser incorporados a los viajes.
- Negociaciones con los prestatarios y proveedores locales, así como gestionar las reservas y los pagos.
- Coordinación de los servicios y equipamientos necesarios durante la estancia.
- Compra del producto a precios netos negociados con los proveedores locales, estos, añaden su margen y vende al touropereador.

Cuba es un país eminentemente receptor de turismo donde las agencias de viajes organizan todos los servicios en tierra desde la llegada del cliente hasta que regresa. Las AAVV receptoras más importantes del país son: Cubatur, Viajes Cubanacán y Habanatur, esta última ofrece servicio de receptivo mayoritariamente a los TTOO

---

<sup>10</sup> **Romero, Hortensia:** *“Introducción a las Agencias de Viajes”* (ppt)

que forman parte de su Grupo, es por ello que se considera AAVV y TTOO a la misma vez. Asimismo, existen varias AAVV especializadas pertenecientes a otros organismos. A continuación relacionamos todas las AAVV receptoras existentes actualmente:

**Tabla 1: AGENCIAS DE VIAJES CUBANAS**

<b>Agencia</b>	<b>Entidad a que pertenece</b>	<b>Organismo</b>	<b>Producto(s) más importante(s)</b>
1- CUBATUR	-	MINTUR	Circuitos, opcionales, eventos, incentivos, turismo especializado
2- VIAJES CUBANACAN	Grupo Cubanacán	MINTUR	Circuitos, opcionales, eventos, incentivos, turismo especializado
3- GAVIOTA TOURS	GAVIOTA SA	GAE	Circuitos, opcionales, turismo de naturaleza
4- SAN CRISTOBAL	HABAGUANEX	Consejo de Estado	Turismo histórico y cultural, opcionales
5- CUBAMAR VIAJES	CAMPISMO	UJC	Turismo de aventuras
6- UNIVERSITUR	-	MES	Turismo estudiantil y científico
7- AMISTUR	-	ICAP	Turismo socio-político
8- ECOTUR	FLORA Y FAUNA	MINAGRI	Turismo de naturaleza
7- PARADISO	MINCULT		Turismo Cultural
8- CUBADEPORTES	-	INDER	Turismo Deportivo
1 HAVANATUR (turoperador 100% cubano)	-	CIMEX	Circuitos, opcionales, eventos, incentivos, turismo especializado y multidestinos.

Fuente: Elaboración propia.

Según se explica arriba, Havanatur es una AAVV receptiva y a su vez un TTOO ya que posee compañías en varios países de Europa y América Latina, también en Canadá.

Igualmente, existe otro TTOO en Cuba constituido a partir de una asociación económica chilena-cubana, que es Sol Y Son, el cual utiliza los servicios de receptivo de varias AAVV cubanas, en dependencia del mercado en que opera.

### **1.3.5 Las Agencias de Viajes y las nuevas tecnologías:**

Los avances de las tecnologías pueden representar para las empresas nuevas oportunidades que le faciliten el éxito, o en el caso contrario pueden convertirse en una amenaza que la lleve al fracaso. Dependerá en gran medida, de la manera que la empresa considere y aproveche este factor que cada día adquiere mayor importancia a nivel general. En este sentido, Escorsa apunta que la tecnología es una variable estratégica relevante que condiciona la calidad y el coste de los productos. Por consiguiente, es un determinante de la competitividad, presente y futura, de las cuotas de mercado y de los resultados financiero. De ahí que, el autor insiste en que, " la utilización de la tecnología para obtener una ventaja sostenible frente a los competidores, no se puede quedar aparcada en los niveles de decisión inferiores sino que debe integrarse en la estrategia global "(1996:46).

En el caso particular del sector turístico, la tecnología de la información y de las comunicaciones es un recurso que se ha hecho imprescindible en la mayoría de las empresas. Por tanto la continua evolución de estas también tiene sus repercusiones en las agencias de viajes.

Entre las herramientas de las TI útiles para las agencias de viajes, se mencionan: los sistemas de información y reserva computarizados, las páginas especializadas en turismo que se encuentran en Internet, las redes digitales telefónicas, las transferencias electrónicas de fondos financieros, el billete electrónico. Los avances tecnológicos de este tipo han proporcionado mejoras en la productividad y en la reducción de costes de las agencias de viajes, ya que les han permitido mejorar y agilizar sus servicios de gestión, de organización y venta de viajes. El producto turístico es muy rico e incluye un gran número de componentes cuya comercialización a veces es muy complicada, debido a la condición de pymes que ostenta las empresas prestadoras de los mismos. Por ello, la creación del canal electrónico adecuado podría facilitar la inclusión de toda oferta existente.

#### 1.4 - La Investigación de Mercados en el Turismo

El Marketing, como toda actividad administrativa, tiene tres aspectos fundamentales: el análisis, la planeación y el control. La investigación de mercados es el método analítico crucial que proporciona información estratégica y táctica para la toma de decisiones.

La planeación va inmediatamente después del método analítico, el cual es el sello del Marketing profesional. A partir de la información derivada del proceso de investigación de mercados, la administración debe estar lista para seleccionar mercados adecuados para su explotación; deberán desarrollarse los productos y servicios diseñados con el fin de satisfacer las necesidades identificadas de mercados específicos. Además de desarrollar nuevos productos y servicios, los existentes pueden mejorarse como resultado de la información obtenida.

Para realizar una planificación comercial eficaz de una empresa en cualquier sector o industria donde se desempeñe se necesita conocer el mercado, por lo que habrá que disponer de un sistema que permita obtener los datos necesarios en el momento preciso, como por ejemplo: los de perfil del consumidor, su comportamiento, los factores que influyen en la toma de decisiones de compra, sus preferencias e inclinaciones, así como de las características de la oferta de los competidores y del entorno en general.

En el contexto globalizado y altamente competitivo actual el éxito de cualquier negocio, fundamentalmente en el sector turístico, depende en un gran por ciento de la identificación y la satisfacción de las necesidades del turista de una manera eficiente, la herramienta de primer orden será indudablemente un análisis de mercados.

La Investigación de Mercados es una acción específica de obtención, registro y análisis de información sobre los problemas relacionados con el Marketing Turístico para contribuir al proceso de tomar decisiones y la mercadotecnia es uno de los principales componentes de la operación turística **(Ver anexo 1)**.

El conocimiento del mercado no solo permite diseñar un producto que satisfaga las necesidades del turista y determinar el precio apropiado para ese producto, sino también garantizar los canales de distribución que lo ubiquen donde el turista pueda comprarlo fácilmente y darlo a conocer con una promoción adecuada. La combinación acertada de producto, precio, canales de distribución y promoción, permitirá obtener lo que se denomina Marketing Mix: la combinación de esas variables, de manera que produzcan mayor impacto en el Mercado, para lograr una posición competitiva ventajosa de la empresa a largo plazo.

Se puede definir entonces la investigación de mercados como: El proceso de recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del Marketing.<sup>11</sup>

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

### **1.5- Cartera de Productos**

En el marketing, una cartera de productos es un grupo de productos, servicios o marcas que son ofrecidos por una compañía para su venta. Para analizar una cartera de productos, una empresa puede utilizar diversas técnicas analíticas como análisis Boston Consulting Group (B.C.G), Análisis de Márgen de Contribución, análisis multifactorial General Electric (G.E) y despliegue de la función de calidad. Generalmente, una empresa trata de conseguir tanto diversificación como equilibrio en la oferta realizada de su cartera de productos.<sup>12</sup>

#### **1.5.1- Análisis de la Cartera de Productos**

La necesidad de un análisis de la cartera de productos resulta obvia. Toda empresa necesita productos en los cuales invertir. Toda empresa necesita productos que

---

<sup>11</sup> **Muñiz González, Rafael:** *La Investigación de Mercados (artículo Web)*, S/f.

<sup>12</sup> <http://www.wikipedia.com>

generen dinero. Y cada producto debería en algún momento ser generador de capital; de otra manera no tiene ningún valor.

Según se avanza en el tiempo la propia dinámica del mercado impone sus directrices; es entonces cuando comienza a ver ciertos síntomas de obsolescencia en algunos de los productos ofrecidos, bien por avances tecnológicos, mejoras en los productos de la competencia, modificaciones en los materiales o, sencillamente, por desaparecer en parte, la necesidad por que se habían creado. Todo ello lleva a la aparición en el mercado de nuevos productos que satisfacen mejor o de manera diferente las necesidades que hasta el momento realizaban los brindados por cualquier entidad.

La gran mayoría de las empresas sin óptica de marketing realizaban esta labor únicamente cuando se empiezan a producir importantes pérdidas económicas o acumulaciones de stocks en los almacenes (en caso de las empresas de producción). Realmente una empresa que desee ser competitiva no puede permitir esos lujos o fallos en su planificación, por lo que deberá realizar estudios permanentes de la rentabilidad y aceptación de su gama, con el fin de tomar medidas de cara a la mejor viabilidad comercial de los productos.

Toda empresa con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos; con ello no se dice que todo aquel producto que no sea rentable deba desaparecer del mercado, pues existe una serie de intangibles, como es la imagen de empresa o de marca, que aconseja que un determinado producto permanezca en el catálogo. Generalmente, se piensa en el abandono cuando no es rentable, pero no siempre es recomendable hacerlo de inmediato, ya que pueden existir otras series de causas internas en la propia empresa que sean las que motiven la no viabilidad económica del mismo. Por tanto, antes de realizarlo conviene chequear las siguientes circunstancias <sup>13</sup>:

La obsolescencia.

---

<sup>13</sup> **Muñiz González, Rafael:** *Marketing en el siglo XXI.*

Profesionalizar la gestión: está dada por una gestión de ventas deficiente, escasa de distribución o labor de marketing, por lo que habría de potenciar la actividad mediante la formación y/o incorporación del personal más cualificado.

Colaboración de terceros: en determinados casos existen empresas que tienen un buen equipo comercial, un buen producto y un buen mercado, pero un mal proceso de fabricación, las mismas deciden abandonar el producto por no ser rentable, en lugar de encargar a un tercero la producción y centrarse en sus puntos fuertes, tendencia muy acentuada en las empresas multinacionales.

## **CAPITULO II: METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES RECEPTIVAS.**

### **2.1- Análisis de las variables que influyen en la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras:**

Para poder evaluar la gestión comercial de las agencias de viajes es necesario partir del **mercado potencial** y sus respectivos segmentos con que las mismas cuentan en el territorio y determinar el grado en que los productos y servicios diseñados y ofrecidos se corresponden con lo que realmente necesita el cliente para satisfacer sus expectativas, por tanto las agencias de viajes deberán contar con la vía más correcta de recopilar de forma confiable toda la información necesaria a este respecto.

Basados en la información anterior se deberán diseñar los productos que conformen la cartera de la entidad, los mismos deberán responder a las exigencias del cliente al tiempo que con un adecuado balance entre su **precio** y su costo aseguren un margen comercial acorde a los objetivos de la organización. Estos productos deberán además permitir el uso máximo de los recursos turísticos disponibles en el destino y facilitar una interrelación el mismo y el resto de las entidades orientadas a este mercado.

La elaboración de una adecuada campaña de **publicidad**, acompañada de una adecuada estrategia de medios es esencial para cumplir con los objetivos de comunicación de la exhibición hacia el público objetivo previamente definido, con miras de captar su atención y promover su asistencia. Lo más recomendable es contratar los servicios de una agencia publicitaria para estos fines, ya que cuentan con personal especializado, capacitado para elaborar un concepto creativo atractivo, y poseen la experiencia para sugerir la mejor estrategia de contratación de medios para la transmisión del mensaje publicitario como televisión, radio y prensa. También ofrecen servicios de diseño y elaboración de material promocional como afiches, brochures e invitaciones. Además es necesario crear facilidades para que el punto de venta resulte atractivo para el cliente y este permanezca en el mismo el mayor tiempo posible.

Dentro del propio proceso de comercialización juegan un papel decisivo la gestión de ventas del personal en la organización, así como sus motivaciones para lograr buenas ventas, sus habilidades para conducir el proceso de negociación incluido un acertado dominio del idioma del cliente. El adecuado funcionamiento de todas estas variables estará determinado por el grado de eficacia con que se desarrollen el resto de los **procesos de apoyo** como el liderazgo de la dirección, la correcta planificación, acertada gestión de los recursos humanos, el efectivo aseguramiento logístico y económico.

## **2.2-Procedimiento general para la evaluación externa de la gestión comercial de una agencia de viaje receptiva.**

El procedimiento propuesto consta de 4 fases y 15 pasos, cada una de los pasos y fases será descrita a continuación. **(Ver Anexo 2)**

### **Fase I: Preparación.**

**Objetivo:** Crear las condiciones necesarias para poder llevar a cabo las restantes fases del procedimiento.

**Paso 1: Toma de conciencia:** Es de vital importancia para el éxito de la aplicación del procedimiento que los implicados en este por cualquiera que fuese el motivo tomen conciencia de lo relevante de aplicar el procedimiento y de los beneficios que de este se deben desprender. Sin el involucramiento necesario de la alta dirección resulta poco probable que se logre una materialización cabal del mismo, puesto que estos no estarán dispuestos a facilitar información o propiciar las diferentes técnicas de diagnóstico que se demandan sino tienen conciencia de los aportes que del mismo se deben derivar.

**Paso 2: Creación del grupo de evaluación:** El grupo que debe llevar a cabo las restantes fases del procedimiento demanda de una integración multidisciplinaria e interinstitucional, en el se recomiendan que estén presente representantes de la dirección del destino, investigadores con conocimientos y experiencia sobre el funcionamiento de las agencias de viajes, e investigadores familiarizados con las herramientas propias de la gestión empresarial y con dominio de las interioridades de los procesos turísticos.

**Paso 3: Formación del grupo de trabajo:** El grupo debe poseer conocimientos sobre la gestión de destino en general y de las características y potencialidades del destino objeto de estudio en particular, además se deben dominar aspectos vinculados a gestión comercial, la gestión de la calidad, el diseño y desarrollo de productos, la gestión de recursos humanos; también se debe contar con información sobre la forma de operación de las agencias de viajes y de los mercados turísticos que visitan el destino. Para esta formación se deben combinar el uso de fuentes externas al grupo como cursos impartidos por centros profesionales o escuelas de formación de turismo con fuentes internas donde los propios integrantes del grupo transfieran sus sapiencias a los restantes miembros a través de sesiones de trabajo grupales.

**Paso 4: Selección de la agencia de viaje objeto de estudio:** El procedimiento puede ser aplicado a todas las agencias de viajes que operan en un destino o a una o a un grupo de estas de forma selectiva, la selección de una u otra alternativa está en función de la situación y los intereses del destino. Si dispone de abundantes recursos se considera recomendable aplicarlo a todas al unísono o en diferentes períodos de tiempo puesto que parte de la información resultará común para estas. Por el contrario si existen síntomas que señalan el comportamiento desfavorable de una u otra agencia o si existe escasez de recursos se recomienda seleccionar a las agencias de mayor incidencia en el destino ya sea por lo significativo de sus aportes al destino o por lo deteriorado de sus indicadores de desempeño. En condiciones normales resulta pertinente alternar la aplicación de forma periódica entre todas las agencias del destino puesto que de esta forma se contribuye a un desarrollo armónico de todos los actores turísticos.

#### **Fase II: Evaluación de la gestión comercial de la agencia.**

**Objetivo:** Profundizar en el estado de las diferentes variables que influyen en el desempeño de la gestión comercial del destino.

**Paso 5: Evaluación del mercado:** Todos los turistas presentes en el destino turístico donde opera la agencia de viaje constituyen el mercado potencial de esta, por ello las agencias de viajes deben de crear los mecanismos para conocer el tamaño total de su mercado a través de los contactos con los puntos de acceso

(aeropuerto, puerto, etc.), además deben determinar las peculiaridades de cada segmento de mercado, clasificando estos por sus características:

- Demográficas: nacionalidad, edad, sexo, forma en que viajan (sólo, en pareja, en familia, en grupo)
- Psicográficas: Gustos, preferencias por recursos turísticos (naturales, sociales, culturales, científicos, deportivos, históricos, etc.), además deben evaluar la tolerancia o disposición al riesgo, la orientación económica (ahorrativos o gastadores), el nivel de exigencia de la calidad del servicio y las habilidades de negociación de los clientes. De igual forma es conveniente que se creen los mecanismos para determinar las mejores vías para dar a conocer la cartera de productos.

Para cumplimentar lo anterior la agencia deberá contar con:

- Instrumentos adecuadamente diseñados y validados para recopilar la información anterior,
- El diseño de los métodos estadísticos para el procesamiento de esta información donde se combinen las técnicas de la estadística univariada, bivariada y multivariada,
- Bases de datos donde se recojan los datos obtenidos del procesamiento estadístico.

En el momento de desarrollar la evaluación de la gestión comercial el grupo evaluador deberá verificar la existencia y eficacia de los aspectos descritos en correspondencia con las particularidades propias de la entidad.

**Paso 6: Evaluación del producto:** Los productos con que cuente la agencia de viaje deberán:

- Poseer correspondencia con los resultados que arroje el estudio del mercado potencial y con los atractivos turísticos disponibles en el destino.
- Poseer un balance óptimo de la relación costo beneficio.
- Una dinámica de cambio acorde al ciclo de vida del producto, del ciclo de vida del destino y de la propia dinámica del mercado.
- Un nivel de calidad igual o superior a lo ofertado, a las propias expectativas de los clientes y a los niveles de calidad de la competencia.

Para evaluar estos aspectos el grupo evaluador podrá aplicar los análisis de la cartera de producto a través de:

1. *La matriz de la General Electric o de las 9 celdas:* esta ofrece información sobre la posición de los productos respecto a los de la competencia, el tamaño del mercado del producto y del segmento de mercado que posee la organización, se construye a través de la evaluación y ponderación de parámetros establecidos por expertos de la organización, presentando como mayor debilidad su alto carácter sugestivo y como mayor ventaja que existen estrategias preconcebidas para la toma de decisiones en función de la celda que ocupe el producto.

2. *La matriz de Boston Consulting Group (BCG):* se construye a partir de información relativa al crecimiento del mercado y de la cuota de mercado que posee la entidad, a diferencia de la anterior se basa en información más objetiva pero posee como dificultad los obstáculos existentes para estimar la cuota de mercado y el tamaño del mercado, aunque en el sector turístico esta dificultad disminuye considerablemente respecto a otros sectores. Al igual que la matriz anterior existen orientaciones estratégicas para cada producto en función de la celda que ocupen.

Además de los análisis anteriores resulta recomendable que se complementen con otros elementos como:

- La curva de rendimiento de los productos en el tiempo,
- Los niveles de calidad de los productos de acuerdo con los resultados de las inspecciones de calidad realizadas a los productos ya sean efectuadas por el grupo evaluador o contemplada por la información disponible en la entidad,
- los resultados de las encuestas de la satisfacción de los clientes, en este caso también se recomienda alternar la información disponible en la entidad con la recopilada por el grupo evaluador,
- comparación entre las características de los productos, el nivel de utilización de los recursos turísticos disponibles en el destino y los deseos de los clientes.

**Paso 7: Evaluación del precio:** De las variables de la gestión comercial el precio es tal vez la que más se cuestiona el cliente, porque generalmente el cliente desea que sea menor excepto cuando busca satisfacer una necesidad de estatutos. Para analizar la variable precio de los productos se deberá evaluar:

- En todos los casos el precio del producto debe resultar superior a su costo
- Deben existir políticas de precios que facilite el proceso de negociación con los clientes
- Deben aplicarse distintas estrategias de precio como precios por temporada, precios por paquetes
- Deben fijarse los precios en correspondencia de los precios de la competencia
- Debe existir correspondencia entre el precio y el valor percibido, para determinar el valor percibido se recomienda utilizar el método que se describe a continuación.

### **METODO DEL VALOR PERCIBIDO**

Este método<sup>14</sup> permite valorar los diferentes atributos que presentan marcas diferentes que compiten en el mismo mercado. El consumidor valora un conjunto de atributos, a los que concede una importancia o ponderación diferente. Considera que cada marca de las ofrecidas en el mercado posee esos atributos en mayor o menor medida. La valoración conjunta de los atributos por su ponderación permite obtener una estimación del valor percibido en cada marca.

A partir de estos valores percibidos en cada marca, se puede establecer una relación valor percibido - precio, que indica si una marca ofrece una relación favorable o desfavorable respecto a la media, y cual debería ser el nivel de precios que se corresponde con cada marca a continuación se presenta un ejemplo ficticio del mercado de un producto en un segmento determinado en el que concurren cuatro marcas.

Se parte de la idea de que la organización posee o puede determinar información sobre la evaluación y ponderación que poseen los clientes sobre los atributos que conforman los productos de la organización y de la competencia a partir de la cual es posible llenar la tabla 2 que se muestra a continuación.

Atributo	Ponderación	Marcas				Media
		A	B	C	D	

<sup>14</sup> Tomado de conferencia impartida por Pérez Campdesuñer 2004

A1	0.30	$e_{11}$	$e_{21}$	$e_{31}$	$e_{41}$	
A2	0.30	$e_{12}$	$e_{22}$	$e_{32}$	$e_{42}$	
A3	0.25	$e_{13}$	$e_{23}$	$e_{33}$	$e_{43}$	
A4	0.15	$e_{14}$	$e_{24}$	$e_{34}$	$e_{44}$	
Valor Percibido	Ponderación por valoración	$E_1$	$E_2$	$E_3$	$E_4$	ME
Índice respecto a la media	Valor percibido entre media	$IVP_1$	$IVP_2$	$IVP_3$	$IVP_4$	
Precio de Venta al público	Dato de la empresa	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	MP
Precio proporcional al valor percibido	Media del precio por Índice de Valor Percibido	PPVP 1	PPVP 2	PPVP 3	PPV $P_4$	

Tabla 2. Matriz para el cálculo del valor percibido.

Fuente: Pérez Campdesuñer 2004

Donde:

- $e_{ij}$ : Evaluación del atributo j del producto i
- $E_i$ : Valor percibido del producto i
- ME: Media de los valores percibidos
- $IVP_i$ : Índice del valor percibido =  $E_i * ME$
- MP: Media de los precios
- PPVP<sub>j</sub>: Precio proporcional al valor percibido del producto j

De este cálculo se puede obtener como conclusión qué productos poseen un precio superior al valor percibido por los clientes, en cuyos casos se recomienda valorar una reducción de precios y que productos poseen posibilidades de incrementar su precio al estarse comercializando con precios inferiores al de su valor percibido.

**Paso 8: Evaluación de la publicidad:** En este punto se incluyen todas las acciones desarrolladas para poner al cliente en contacto con la oferta del producto, entre los aspectos a valorar se encuentran:

1. Utilización de medios digitales para anunciar el producto (E-mail, INTERNET, multimedia, etc.) y calidad de los mismos

2. Utilización de medios impresos para anunciar el producto (poster, plegables, revistas, vallas, etc.) y calidad de los mismos
3. Ubicación de los puntos de ventas del producto (cerca de los flujos de circulación de los clientes)
4. Factibilidad de los horarios de trabajo establecidos, de acuerdo a los horarios de mayor circulación de clientes
5. Condiciones de confort establecidas en el punto de venta.

Para evaluar estos aspectos se debe recurrir a la revisión documental (digital o no) de los elementos mencionados donde se valoran aspectos como el formato, colores, claridad, atractivo, veracidad y exhaustividad del mensaje, etc.

**Paso 9: Evaluación de la gestión de ventas:** La gestión de ventas es la actividad que permite convertir todo el esfuerzo desarrollado para asegurar el estado satisfactorio de las variables anteriores en un éxito al lograrse que los clientes compren y se sientan satisfechos con el producto ofertado. La gestión de venta es en lo fundamental resultado de una acertada gestión de los recursos humanos, del empeño y la habilidad que muestren los vendedores dependerá el éxito de la venta.

Para evaluar la gestión de venta se debe diagnosticar:

- El dominio que posean los vendedores de las técnicas de negociación (capacidad de comunicación, búsqueda de alternativas, etc.)
- Su perseverancia para cerrar un buen trato
- El dominio del idioma del cliente
- Presencia del personal

Para evaluar estos aspectos se puede recurrir a la observación (oculta o no) del proceso de venta de forma sistemática, desarrollo de pruebas de técnicas de negociación mediante ejercicios de trabajo grupal, desarrollo de exámenes de idioma, entrevista al personal para evaluar aspectos motivacionales y aplicación de instrumentos para evaluar la satisfacción laboral.

**Paso 10: Evaluación de los procesos de apoyo:** Las variables anteriores mostrarán un estado favorable en la medida que los procesos del ápice estratégico y de la infraestructura tengan un adecuado comportamiento, para evaluar estos el grupo deberá analizar:

- Liderazgo de la dirección
- Existencia de objetivos, políticas y tareas que sirvan de guía para la acción
- La existencia de mecanismos de cooperación con otros actores turísticos del destino para el desarrollo de nuevos productos y para mantener los niveles de calidad establecidos en el diseño del producto
- Evaluación y retroalimentación de los proveedores y (o) prestatarios del producto
- Adecuados procesos de selección, formación, estimulación y evaluación del personal
- Existencia de flujo financiero y logístico para asegurar la adquisición de los recursos necesarios para el exitoso funcionamiento de la organización.

Para la comprobación de estos aspectos se deberá recurrir a la revisión documental, entrevista al personal de la organización y observación de las prácticas de trabajos cotidianas de la entidad.

**Paso 11: Integración de los resultados:** Una vez evaluados los aspectos anteriores se hace necesario integrarlos para obtener una valoración general del estado de la gestión comercial de la organización, para ello el grupo evaluador deberá lograr el consenso sobre los puntos a otorgar a cada uno de los elementos recogidos en el anexo 6. En total se evalúan 35 aspectos para integrar los mismos, se debe utilizar la expresión siguiente:

$$EIAV = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{35} AE_{ij}}{35 * n} * 10 \quad (2.1)$$

Donde:

- EIAV: Evaluación integral de las agencias de viajes
- AE<sub>i</sub>: Aspectos evaluados
- n: Cantidad de evaluadores

Los niveles de referencias deberán ser establecidos por la dirección del destino en función de sus objetivos, comportamiento histórico, comportamiento de la competencia, etc. No obstante como punto de arranque se recomiendan los siguientes:

- Excelente sí EIAV >= 90
- Satisfactorio sí 80 < = EIAV < 90

- Aceptable sí  $70 < =EIAV < 79$
- Deficiente sí  $EIAV < 70$

### Fase III: Diseño de las acciones de mejora.

**Objetivo:** Diseñar las acciones necesarias para potenciar la mejora del desempeño de la agencia objeto de estudio.

**Paso 12: Análisis de los factores inhibidores:** Una vez evaluados cada uno de los aspectos y obtenida una evaluación integral se hace necesario determinar los factores inhibidores que impiden alcanzar estadíos superiores, para ello se deberá profundizar en las causas del comportamiento de cada indicador.

En las variables en análisis, las causas potenciales de no conformidades serán analizadas según tres posibles grupos causales: (Pacheco Espejel, 2000); (Noda Hernández, y otros, 2004) los vinculados con el tener (recursos o métodos de trabajo), los referidos al querer (asociado con la falta de motivación por la calidad) y los relativos al saber hacer (que deben quedar expresados por un estado desfavorable de la formación). Además, se deberán identificar las causas relacionadas con el poder, visto como el grado de posibilidad legal, moral, fiscal, etc.; que el entorno facilita para la implantación de acciones de solución a los problemas. Para este análisis se propone auxiliarse en la matriz que se muestra en la Tabla 3.

Querer	Trabajadores	Satisfacción del cliente interno	
	Dirección	Satisfacción de los cuadros de dirección y el liderazgo	
Saber	Trabajadores	Dificultades con la formación en sus diferentes dimensiones	
	Dirección	Dificultades con la formación en sus diferentes dimensiones	
T E N E R	R E C U R S O	Insumos	Dificultades en variedad, calidad, oportunidad y cantidad
		Equipos	Dificultades con el equipamiento
		Infraestructura	Dificultades con la infraestructura
		Mobiliarios	Dificultades con el mobiliario

	Métodos	Dificultades con la documentación
	Poder	Dificultades que impone el entorno

Tabla 3. Resumen de los factores inhibidores.

Fuente: Pérez Campdesuñer 2006.

Con el conocimiento de las variables en estado crítico, se debe diseñar una investigación profunda que permita conocer las causas raíces del comportamiento en cuestión y en función de la cual diseñar y aprobar el plan de acción para la mejora.

**Paso 13: Diseño de las acciones de mejora:** En función de los factores inhibidores se deben diseñar las acciones para perfeccionar el desempeño de la gestión comercial de la entidad, de forma general las acciones deber orientarse en lo fundamental a:

- Mejora de los niveles de gestión de la organización: planificación, organización, liderazgo y control
- Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos
- Implantación y mejora del sistema de gestión de la calidad
- Desarrollo o perfeccionamiento y explotación de las investigaciones de mercado
- Perfeccionamiento de la cartera de productos de la organización
- Incremento de los niveles de cooperación e integración con los actores del destino
- Mejora de las acciones publicitarias de la organización.

Fase IV: Aplicación de las acciones de mejora

Objetivo: Poner en práctica todas las acciones de mejora diseñada en la fase anterior

**Paso 14: Aplicación de las acciones de mejora:** Una vez diseñadas todas las acciones sólo resta ponerlas en práctica por lo que resulta imprescindible, para facilitar su aplicación y romper la resistencia al cambio:

- Diseñar las acciones tan sencillas como se puedan
- Convencer a todos los implicados (dirección y trabajadores) de sus ventajas
- Aplicarlas paulatinamente y no todas a la vez

- Acompañarlas con acciones de formación y motivación.

**Paso 15: Control de las acciones:** Una vez aplicadas las acciones se deben realizar evaluaciones periódicas para verificar su cumplimiento sistemático y en función de las dificultades que se detecten diseñar y aplicar todas las acciones correctivas que sean pertinentes.

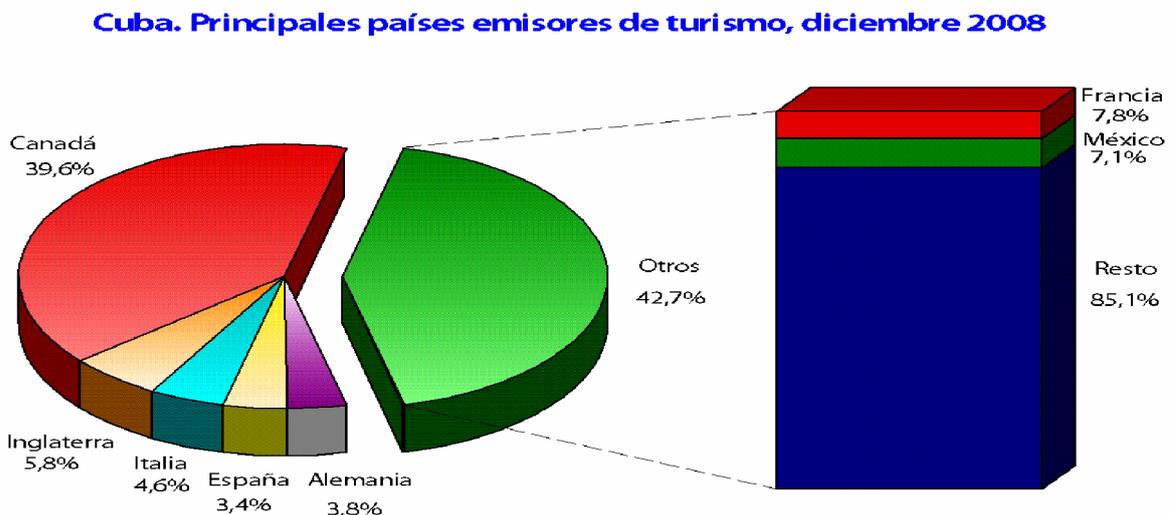
## CAPITULO III: APLICACION DE LA TECNOLOGIA

### 3.1 Caracterización de la entidad

Havanatur S.A. es un grupo internacional de Touroperadores y Agencias de Viajes, creado hace más de veinticinco años para operar el destino turístico Cuba en los más reconocidos mercados turísticos del mundo, esta agencia ha jugado un rol histórico en el desarrollo del turismo cubano y resalta como entidad líder a nivel nacional en este entorno, primeramente respaldada comercial y financieramente por la mayor Agencia jurídicamente privada de capital nacional en la Isla, la Corporación Cimex S.A. fue constituida formalmente el 21 de febrero de 1995, con personalidad jurídica propia y con residencia en la Ciudad de la Habana, hasta el mes de septiembre de este año en el cual pasa oficialmente a formar parte de la delegación del MINTUR como grupo empresarial.

Este touroperador cuenta con más de 80 agencias en el exterior, entre propias, asociadas y representadas, distribuidas en alrededor de 40 países de América, Europa y Asia. En el año 2000 movió al 17% de los visitantes que llegaron a Cuba y tuvo un 13% de sus operaciones vinculadas al Multidestinos en el Caribe<sup>15</sup>.

Figura 1: Comercialización del destino Cuba.



Fuente: MINTUR, 2008.

Esta empresa turística tiene como objeto social:

<sup>15</sup> *Hosteltur* Editora Ideas y Publicidad, Palma de Mallorca, España No 22, abril, 2000

1. Actuar como touroperador y receptivo de turismo internacional, que coordina y controla diferentes touroperadores, agencias mayoristas y minoristas en el exterior, operando también mediante subsidiarias y/o touroperadores, agencias y entidades turísticas en general, en divisa.
2. Prestar servicios de realización de las actividades y facultades colaterales, conexas e inherentes al desempeño de las arriba descritas, en función de la industria turística, en divisa.
3. Accionar en todas las modalidades de turismo, tanto para Cuba, como entre terceros países, en divisas.
4. Realizar actividades de mediación turística entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios a éstos, en divisas.
5. Prestar servicios de representación en Cuba a Touroperadores y Agencias de Viajes Extranjeras, ante los registros públicos competentes, en divisas.
6. Prestar servicios de representación de líneas navieras o a buques dedicados al turismo de cruceros, así como brindar servicio de handling y otros afines con esta modalidad de turismo, en divisa.
7. Prestar servicios de catering a bordo de los medios de transporte aéreo, marítimo y terrestre, en divisa.

Para alcanzar el objeto social vigente, la entidad cuenta con una Casa Matriz que garantiza y coordina la contratación con proveedores, establece las políticas y estrategias económicas y comerciales y coordina la prestación de los servicios, a través de sus dependencias en el Territorio de la República de Cuba que responden por la asistencia personalizada durante la prestación de los servicios, así como de las Subsidiarias Turísticas en el Exterior que se encargan de la captación de turistas. Actualmente Havanatur S.A. es una asociación de 14 Agencias con diversas actividades de perfil propio en el ámbito turístico, que fueron incorporadas al núcleo inicial, a fin de ganar competitividad, imagen y fortaleza. Las mismas son:

- Como Touroperador: red de Agencias Mayoristas en el exterior encomendadas a ella por la Holding Superior y que operan a estos efectos como Agencias Propias.
- Como Representante de 18 Agencias Extranjeras en los Mercados Emisores.

- Como Agencia Receptiva, organizadora de Excursiones y Giras, brindando servicios; además de reservas de Hoteles, autos, boletería aérea y otros dentro del país. (Havanatur Tour & Travel)
- Como Organizador de viajes de cubanos residentes en el extranjero, que en Cuba reviste características especiales. (Havanatur Celimar)
- Como Organizador de la Venta de otros destinos, desde Cuba y desde los países donde radican las Agencias Propias. (Multidestinos)

Dentro de Havanatur, la Agencia Tour & Travel tiene función receptiva y está dividida en 8 Unidades Empresariales de Base (UEB) por todo el país, La Habana, Varadero, Cienfuegos, Ciego de Ávila, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba. Todas estas Unidades Empresariales de Base son autofinanciadas y poseen su propio presupuesto. **(Ver Anexo 3)**

A nivel nacional, Havanatur SA es el socio principal de Cubana de Aviación, cuenta con más de 48 000 cupos (asientos) en aviones de a las principales líneas aéreas que operan Cuba (pertenecientes o no a touroperadores asociados y representados), tiene representación en todos los aeropuertos internacionales excepto el de Manzanillo, siendo el único touroperador que cuenta con esta ventaja competitiva en el país.

Otras de las ventajas de este touroperador con respecto a la publicidad, es el hecho de vender la imagen deseada del Destino Cuba, según la política del MINTUR; y con respecto al producto, la capacidad de promover el Efecto Cuba o Efecto Multiplicador del Turismo.

**MISIÓN** como *Touroperador*:

Captar y enviar turistas hacia Cuba y otros destinos, brindándoles un Servicio Receptivo de excelencia y una asistencia personalizada, que garanticen una alta satisfacción del Turista, con el máximo de eficiencia y un crecimiento sostenido de la operación, empleando tecnologías de punta manejadas por profesionales honestos, inteligentes y respetuosos que consoliden a HAVANATUR como el Touroperador líder en el origen y destino Cuba.

**VISIÓN** como *Touroperador*:

Captar y enviar a Cuba 750 000 turistas, incluidos el 80% de las categorías Media Alta y Alta (25% de los arribos al país) manteniendo el 2% de incremento en la cuota de participación anual, así como mantener el liderazgo dentro del mercado estadounidense con un predominio del 90% del aire, así como fortalecer la Alianza con Cubana de Aviación y las principales líneas aéreas internacionales y regionales que operan en el Destino Cuba. Obtener un incremento en la cuota de ganancia por turista del 20% y rentabilidad del 7%... lo que constituye un aporte a la fortaleza financiera de la misma, a la vez que MINTUR con su solvencia financiera, proporcionará a Havanatur ... las garantías necesarias para obtener acuerdos ventajosos con los suministradores de servicios de aire y tierra.

### **3.1.1 UEB HAVANATUR SUCURSAL ORIENTE NORTE**

Havanatur Sucursal Oriente Norte surge como una dependencia de Havanatur Santiago de Cuba, luego a partir del 9 de junio de 1997 se convierte en sucursal independiente con su propio centro de costo y contable.

#### **MISION** como *Agencia Receptiva*:

Brindar un Servicio Receptivo de excelencia y una asistencia personalizada en el territorio, que garanticen una alta satisfacción del Turista, con el máximo de eficiencia y un crecimiento sostenido de la operación, empleando tecnologías de punta manejadas por profesionales honestos, inteligentes y respetuosos que consoliden a HAVANATUR SUCURSAL ORIENTE NORTE como el Facilitador de servicios turísticos por excelencia del territorio Holguinero.

#### **VISION** como *Agencia Receptiva*:

Ofrecer un servicio más completo, que se caracterice por la imagen, diversidad y atractivo de nuestros productos, garantizar un servicio de excelencia en la asistencia y representación en el territorio.

#### *Estructura Organizativa:*

Ubicada en calle Frexes no. 172 / Morales Lemus y Narciso López en la ciudad de Holguín y su Red de Ventas distribuida de la forma siguiente:

Oficina de operaciones y punto de ventas en el Centro Comercial "Los Flamboyanes" perteneciente al grupo CIMEX S.A., localizada en el Polo Turístico Guardalavaca.

Punto de ventas de Celimar en la calle Frexes # 172 en la Ciudad de Holguín.

Punto de ventas Celimar en Puerto Padre.

Oficina de asistencia en el Aeropuerto Internacional “Frank País”.

Así como los puntos de asistencia y representación en los polos turísticos.

El atributo fundamental que diferencia a Havanatur como Agencia de Viajes en el destino son la fuerte identidad corporativa, la profesionalidad de sus recursos humanos, así como las buenas relaciones con clientes y prestatarios.

Esta Agencia posee una Plantilla de 24 trabajadores (**Ver Anexo 4**)

La composición por edades de los empleados y administrativos está entre los 26 y 50 años (más del 70%). El 50 % de la fuerza laboral lleva más de 10 años en la Empresa.

**La Cartera de Productos en general que posee esta Agencia en el destino son:**

1. Información.
2. Servicios de Guías
3. Venta de boletos aéreos nacionales e internacionales
4. Representación y Asistencia. (A clientes de Agencias Propias, Asociadas o Representadas)
5. Venta de Boletos temporales o definitivos hacia EEUU
6. Transfers
7. Reservas de alojamiento en Hoteles
8. Venta de opcionales turísticas y circuitos
9. Venta de Tarjetas de Turista.
10. Paquetes Turísticos Multidestinos.

**Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de esta Agencia de viajes son:**

1. Havanatur Celimar (Turismo Estadounidense)
2. Havanatur Tour & Travel (Venta de Servicios Turísticos)
3. Havanatur Multidestinos (Venta de Paquetes Turísticos al Caribe)

**Celimar** es la Unidad Estratégica de Negocios especializada en la emisión del mercado norteamericano, así como la emisión de cubanos que emigran de forma definitiva y temporalmente hacia los Estados Unidos. Cuenta con la infraestructura requerida para hacer la recepción de Vuelos Charters originados en Estados Unidos,

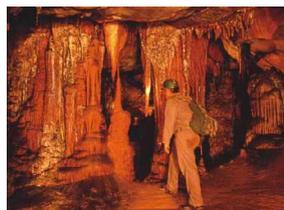
así como las tramitaciones de los permisos de entradas a Cuba desde cualquier país, por medio de las agencias con que se realizan las operaciones.

Con una experiencia en la operación que data desde el año 1978, su oferta incluye desde el turismo profesional, cultural y educacional hasta otras modalidades más específicas. Esta UEN dispone de condiciones logísticas exclusivas en función del mercado norteamericano y su indiscutible categoría de líder se refuerza con la comercialización de atractivos programas.

**Tour & Travel** posee la mayor central de reservas automatizada de todo el país, una amplia oferta paseos, excursiones y giras, así como reservación de Hoteles de diferentes categorías, autos, boletería aérea y otros servicios turísticos.

**Multidestinos** brinda la posibilidad de mezclar Cuba con otros destinos del Caribe, concibiendo paquetes turísticos que incluyen traslados aéreos y terrestres, alojamiento y citytours, enriqueciendo así una oferta turística y un puente de integración e intercambio ya no solo de playas y naturalezas exuberantes, sino también de diferentes culturas, diferentes valores folclóricos, encuentros y amistad, todos bajo el ingrediente de una región que se potencia y solidifica bajo la denominación de Havanatur Multidestinos. Con este producto, el Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur S.A., a través de su receptivo Tour & Travel, abre "una ventana al Caribe" ofreciendo no sólo a Cuba como destino, sino a otros países del área que tantas bondades poseen en común. Buscando la integración, Havanatur Multidestinos ha diseñado la más versátil combinación para conocer Cuba y otras naciones caribeñas. Cancún, México D.F., Mérida y Guatemala (donde floreció la fascinante cultura Maya), Nassau, Costa Rica, Venezuela y Santo Domingo son los destinos seleccionados con una atractiva oferta de hasta 5 noches en hoteles 3, 4 y 5 estrellas, tarifas económicas y servicios de calidad.

### Havanatur Ecoturismo



### **Senderismo**

Havanatur Tour & Travel favorece la exploración de senderos en lugares interesantes de la isla, incluidos Reservas de la Biosfera y Sitios Ramsar; la posibilidad de acceder al contacto con personas oriundas de las zonas rurales, conocer lugares vinculados a la historia de Cuba y descubrir, disfrutando, la diversidad y endemismo de la flora y fauna cubanas.

### **Programas Ecoturísticos**

- Humedal y montaña.
- Del oriente cubano, sus parques naturales.

### **Havanatur Buceo**



Sumérgete en la aventura. Por sus características insulares, justo a la entrada del Golfo de México, Cuba constituye un paraíso submarino que asegura variadas opciones de inmersión, diurnas y nocturnas, paisajes exóticos, paredes, acantilados insondables, cuevas,

### **Programas de buceo:**

- María La Gorda.
- Cayo Largo del Sur.

Los ingresos de la Agencia provienen fundamentalmente de la Venta de Servicios Turísticos (generados en su mayoría por Tour & Travel, donde lo fundamental son las opcionales) y las Comisiones Devengadas por la venta de servicios turísticos, así como la venta de Boletería Celimar y Multidestinos.

Los principales objetivos estratégicos, desde el punto de vista comercial de la UEB Havanatur Sucursal Oriente Norte para este año son, los siguientes<sup>16</sup>:

1. Lograr un incremento del 5% (11200 turistas) en los arribos de turistas de estancia al Polo Oriente Norte.
2. Lograr que un movimiento turístico de 1 opcional por turistas de estancias en Holguín con un ingreso promedio de 30.00 CUC.
3. Realizar las acciones previstas dirigidas a la venta de opcionales desde la Ciudad de Holguín en especial con el segmento Celimar logrando ingresos de 20.0 MCUC.
4. Rediseñar, en el primer trimestre del año, la cartera de productos para lograr mayores ventas y un producto que nos distinga por su cubanía por la incorporación de los valores turísticos, culturales y sociales.

### **3.2 - Análisis de la Gestión Comercial**

En la actualidad la Agencia percibe solo el 25% de comisión por la venta de Boletería Aérea de Celimar debido fundamentalmente al recrudescimiento del Bloqueo Económico de Estados Unidos hacia Cuba, particularmente de la política Migratoria de los Estados Unidos hacia Cuba, que incluye la reducción en el otorgamiento de visas a ciudadanos cubanos que quieren viajar a este país, así como sanciones a los ciudadanos estadounidenses que quieren viajar a Cuba; del cierre de Agencias estadounidenses que operan con Havanatur en Estados Unidos; así como de compañías charteadoras que operaban con Cuba, estas condiciones de incertidumbre provocaron que la UEN pasara a un segundo plano en cuanto a estrategias a nivel territorial, pues a pesar de tener un mercado considerable tanto estadounidense como en la comunidad cubana en los EEUU, los cambios y fluctuaciones en las relaciones migratorias entre los dos países hacen que este sea un negocio demasiado riesgoso como para depender en gran medida de los ingresos por este concepto. .

---

<sup>16</sup> Informe Balance Sucursal Havanatur Oriente Norte, Año 2007

Por tal motivo, a principios del año 2006 se comienza a ejercer una mayor fuerza de ventas en las opcionales turísticas, las cuales representan actualmente más del 75% de los Ingresos Totales de la Agencia.

"EVOLUCIÓN ECONÓMICO-COMERCIAL"						
Agencia de Viajes Havanatur Sucursal Oriente Norte						
INDICADORES	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Comerciales</b>						
Turistas Físicos Agencia	9135	9274	6724	8894	10662	7733
Turistas Días Agencia	57735	60853	39713	61538	73792	53099
ESTANCIA MEDIA	5	5,4	5,9	5,2	6,9	6.9
Turistas Asistidos	<a href="#">N/D[1]</a>	N/D	N/D	N/D	9432*	7257
Opcionales Vendidas	751	1594	850	1528	5115	1214
Tur. Mov en Opcionales	1997	2795	2832	4003	2821	3925
% Turistas Físicos Opcionales	21,8	30,2	42,1	45	23	50.7
<b>Económicos</b>						
Ingresos Totales	229300	409316	482400	573320	593800	6060 605676
Ventas de Serv. Tur.	N/D	84060	199195	333939	205582	209694
% que representan	N/D	20.5	41.3	58.2	34.6	35
Costos	88800	138667	318300	459035	286100	291822
Gastos Totales	70600	126056	147200	143747	307200	313344
Utilidades o Beneficios	69900	142513	17110	47085	5000	5125
<a href="#">1[1] N/D: no existían los datos.</a>						

Tabla 4: "EVOLUCIÓN ECONÓMICO-COMERCIAL"

Fuente: Elaboración propia

El total de Turistas asistidos no tiene en cuenta a los que viajan en recorridos, esta es una estadística solo de los turistas de estancia o convencionales.

En esta figura se aprecia que en sentido general un crecimiento en todos los indicadores, tanto comerciales como económicos, sin embargo, al analizar las relaciones entre estos se aprecian cifras desfavorables que fluctúan entre decrecimientos abruptos en los márgenes de utilidad (3%), ligeros incrementos en los ingresos y variaciones en los comportamientos anuales de los costos y gastos agenciariales, lo que ha provocado bajos índices de rentabilidad en los resultados más recientes. Durante los últimos 6 años, debido principalmente a la suspensión de vuelos directos desde Mercados Emisores Representativos para Havanatur, como el francés y el holandés, al fortalecimiento de la gestión de la competencia en el Destino y la escasa innovación en las opciones turísticas propias y la gestión comercial basada fundamentalmente en la toma de decisiones empíricas; Los planes de Marketing se realizan a nivel de territorio y se conforma luego un Plan General de Marketing a nivel de casa matriz en el cual quedan reflejados los objetivos, estrategias y acciones. A pesar de que se diseñan planes de Marketing, no se implementan adecuadamente, esto debido en muchas ocasiones al dinamismo y las características operacionales de esta actividad, y en otras, porque no se establecen acciones conformes y consecuentes con los recursos, el tiempo y el personal de la Agencia, además las estrategias de marketing se basan fundamentales en la reducción los costos y los resultados, además no se cuenta con un presupuesto comercial que permita realizar acciones promocionales en el destino, este presupuesto se establece a nivel de casa matriz.

A pesar de que los resultados económicos comerciales no han sido favorables con relación al destino, la cuota de mercado es de aproximadamente un 3% lo que significa que el volumen de operación es muy inferior a la media de los competidores, a pesar de esto se pronostica un incremento de los arribos a través de Havanatur al Destino (próximos 5 años), lo que supone una oportunidad de mercado interesante que podría favorecer el incremento de la cuota de participación de esta Agencia en el Destino, por tanto la tendencia en general ha sido al incremento de la demanda turística.

Los **Turistas de Estancia** movidos por esta Agencia de Viajes se concentran fundamentalmente en el polo turístico de Pesquero; (59%) en los Hoteles Occidental

Playa Turquesa (3739), el cual cuenta con el Producto Hotelero Havanatur Collection, y el Hotel Playa Pesquero con 1956 principalmente, y en el Polo Turístico de Guardalavaca (26%); 2139 en el Brisas y 582 en el Atlántico. Es en los hoteles donde la mayor parte de los turistas compran las opcionales, directamente con los vendedores y representantes, que se encargan de los servicios de asistencia y representación durante su estancia.

En este aspecto es importante considerar la ventaja que representa para la competencia el hecho de contar con buroes de venta en los hoteles que la mantengan en contacto directo con los turistas la mayor parte del tiempo, esto va en detrimento del volumen de ventas de Havanatur, ya que no existe un contacto prolongado de los vendedores y representantes con los mismos.

Esta Agencia opera 5 recorridos que hacen escala en el Destino de países como: Francia, Reino Unido (UK), Alemania y Holanda, los cuales representaron aproximadamente un 10% de los turistas movidos por Havanatur en el 2007 en Holguín, entre ellos tienen como origen o destino nuestro provincia: Travelsphere (UK) y el Cuna de la Revolución.

El **Turismo de Recorridos** pese a no ser significativo en relación con el de estancia mueve un segmento de mercado que se puede considerar poco explotado, si se valorase la posibilidad de incrementar los recorridos con origen o destino Holguín, para penetrar en mayor medida este mercado, además conjuntamente pudiera incrementarse la venta de opcionales por parte de los guías de turismo directamente a los turistas de recorrido no solo en nuestra provincia sino a nivel nacional, se consideraría como otro momento de veta y promoción de la cartera de productos de Havanatur.

Otro de los factores determinantes de la gestión comercial en una Agencia de Viajes son los **Canales de Distribución**, en el caso de las cubanas están estrechamente vinculados con los Touroperadores o Agencias Mayoristas Internacionales con las que operan y a los que representan con personalidad jurídica en la isla, pues en dependencia del poder negociador de estas grandes empresas, así serán los canales de distribución de las agencias de viajes minoristas receptoras.

Como canal de distribución nacional esta Agencia cuenta con su propia central de Reservas, el LOGITOUR, el cual le permite hacer reservas en cualquier hotel del país, así como estar en contacto con los servicios consignados por sus clientes, no importa el tipo de paquete que este tenga (Fly & Drive, Forfait, All Inclusive, Circuito, Multidestino, Viaje de Incentivo u otro)

Un elemento imprescindible, en cuanto a la distribución, es la utilización de los GDS Amadeus, a través del cual tiene acceso directo a múltiples servicios disponibles en Cuba y en varias partes del mundo, ventaja competitiva que no es aprovechada en la actualidad, no solo en lo relacionado con el alcance global de este sistema, sino también en lo referente al grado de comunicación e intercambio con innumerables empresas turísticas (sobre todo touroperadores y minoristas) que aseguran la gestión de comercio del turismo internacional.

“Amadeus da servicio a más de 66 000 agencias de viajes y a unas 10 000 oficinas de venta de compañías aéreas. En total, unos 330 000 puntos de venta en 215 mercados de todo el mundo.” (Hosteltur, marzo 2005)

Otras de las tendencias de tipo tecnológico que tienen un peso considerable en la planificación de marketing de Havanatur es el uso de los sistemas de reserva electrónica vía Internet, fundamentalmente para la compra de boletos aéreos y reservaciones.

Un factor que afecta directamente a las 3 UENs (Celimar, Multidestinos y Tour&Travel) son las limitaciones aéreas, tanto desde el punto de vista de la cantidad y periodicidad de los vuelos, como desde la perspectiva de los cupos asignados y la competitividad de los precios.

Celimar opera con varias Agencias Minoristas en Estados Unidos, entre las que se encuentran TropiCuba, Viajes Cuba, Vacuba, etc.; sucursales directas de las Mayorista SGB y BSK, que dispone entre 70 y 120 cupos para el destino Holguín con una periodicidad de 2 vuelos semanales.

Multidestinos ha comportado fluctuaciones en las ventas en los últimos años, a causa de la suspensión temporal y definitiva de los vuelos a Nassau, Santo Domingo y Cancún, desde el Aeropuerto “Frank País“, los mercados más importantes de este negocio lo constituyen los estudiantes extranjeros de Holguín y Manzanillo.

En el caso de Tour&Travel (Turismo convencional y de recorridos) cuenta con 408 cupos semanales a través de Hola Sun y Caribe Sol, mientras que a nivel de Destino se tienen 7 752 cupos a Riesgo, o sea que aún no están confirmados con el resto de los touroperadores.

En Temporada Alta (diciembre a mayo) operan 3 vuelos desde Canadá:

Toronto: 150 cupos Hola Sun CU 185 Sábado. 18.45h

Montreal: 120 cupos Caribe Sol CU 178 Domingo. 12.20h

Québec: 138 cupos Caribe sol CU 196 Domingo (último vuelo el 2 de marzo) 01.20h (Este vuelo solo operará 11 semanas de las 19 previstas por se pronostica una disminución de 960 turistas, considerando un comportamiento del 87% como media de ocupación)

Además el vuelo desde Milán, Italia con 20 asientos compartidos HOG HAV NO 730 domingo (Línea Aérea Neos) 19.20h

En Temporada Baja, desde Canadá opera el vuelo de Montreal con 120 cupos y el de Toronto con 70 cupos compartidos y el vuelo de Inglaterra que opera en ambas temporadas desde Galtwick 8 asientos CU 401 compartido HOG HAV (miércoles y sábados) y 30 asientos en el caso de los Travelsphere. Miércoles 13.20h y sábados 16.30h

Estas conexiones aéreas determinan los arribos hacia el Destino a través de Havanatur, por tanto son un elemento determinante en la Gestión Comercial a nivel regional y nacional.

### **3.3 - Análisis de los resultados**

Toda instalación hotelera y extrahotelera debe velar por el desempeño económico que demanda el turismo como sector dinámico y complejo para mantener los niveles de comercialización y deben ser lo suficientemente estratégicos para, sin incurrir en grandes gastos, llevar a cabo transformaciones capaces de cumplir con las exigencias de los clientes y hacer frente a la fuerte competencia que existe actualmente.

Para la evaluación de la gestión comercial de la cartera de producto de la agencia de viajes Havanatur, se implemento la metodología expuesta en el capítulo anterior, de

la misma la autora de la presente investigación trabajo con todos los pasos de la Fase I.

### 3.3.1- Evaluación del Mercado

Como se ha mencionado anteriormente, es de vital importancia el conocimiento de las características de los clientes de los mercados con que opera el receptivo, lo cual facilita brindar un servicio más personalizado y lo más cercano a los requerimientos de los turistas que por una razón u otra deciden vacacionar en el destino y a su vez realizar el acto de compra de las opciones que les ofrece la agencia de viajes.

Para la realización de este **estudio de mercado** en la Agencia de Viajes Havanatur Sucursal Oriente Norte se utilizó la metodología o proceso de investigación propuesto en el Texto Docente *“Introducción a la Investigación de Mercados Turísticos”* del Master en Ciencias José Luis Perelló Cabrera (p. 79), el cual cuenta con nueve etapas o líneas generales.

Una vez utilizada esta metodología en la misma Agencia de Viajes según las **Variables Sociodemográficas** investigadas, los clientes de Havanatur son fundamentalmente mujeres en un % frente a los Hombres que solo representan el %, provienen fundamentalmente de Ontario (%) y Québec (%), principalmente de Toronto, Montreal y Little Britain. Entre las profesiones u ocupaciones que predominan los Profesionales (%), los Trabajadores de Servicio (%) y los Estudiantes (%)

Según la variable **Experiencia en el Destino**, la cual se vincula con elementos propios del comportamiento turístico, como: las actividades turísticas extrahoteleras, las opiniones y los intereses los resultados obtenidos demuestran que entre los atractivos del destino para estos clientes están la Hospitalidad en un (%), que se relaciona con el carisma y trato de los trabajadores del turismo, así como con la simpatía de la población local; en segundo lugar la belleza y calidad de las Playas (%); la Naturaleza (%) y por último las Actividades Culturales (%)

De los turistas encuestados el (%) vienen por primera vez y el (%) son repitentes en su mayoría con más de 2 visitas anteriores. Las excursiones que más aceptación tienen son: el Acuario (%), los Catamaranes (%) y la visita a Holguín (%). La gran

mayoría piensa regresar (%) y visitar los mismos lugares (%), lo que denota índices de repitencia y satisfacción considerablemente altos.

En cuanto a la **Estructura y detalles del Viaje Turístico**, según los clientes encuestados, la mayor parte se hospeda en los Hoteles Brisas Guardalavaca (%), Playa Turquesa (%) (en esta estadística se incluyen los datos del Allegro, producto hotelero exclusivo de Havanatur en Holguín) y el Playa Costa Verde (%); principalmente en Habitaciones simples y dobles (%), los turistas en general viajan con su pareja en un (%), con la familia en un (%) y con los amigos (%), en grupos mayormente de 2 a 5 personas (%), la motivación esencial es el Sol y Playa (%). Y las fuentes de Información más utilizadas son Internet (%) y el Agente de Viajes (%)

Teniendo en cuenta los resultados de los últimos años y las perspectivas de desarrollo, los principales mercados emisores de su competencia con los que opera Havanatur Sucursal Oriente Norte son: Canadá, Francia, Alemania, España, UK, Italia, Bélgica, Argentina y Holanda, los cuales arriban al destino a través de las Agencias Propias, Asociadas y Representadas en el exterior, a excepción del mercado estadounidense, el cual es exclusivo de este Touroperador en Cuba por hace más de 30 años, por tanto las características sociodemográficas de los turistas de esta Agencia no difieren en gran medida del resto de los turistas que visitan el destino.

Para conocer las características del **mercado potencial** (canadiense) de esta Agencia de Viajes se realizó una revisión de varias fuentes de información en soporte físico y digital, así como una serie de búsquedas en Internet sobre el tema. Y se concluyó que el mercado potencial lejos de estancarse, ha tenido un incremento estable, lo que queda demostrado a continuación.

La población canadiense cuenta con poco más de 30 millones de habitantes, el 80% de los cuales viven en zonas urbanas. Las provincias Ontario y Quebec en la costa atlántica concentran el 64,4 % del total de la población, coincidiendo con la condición de principales emisoras de turismo. Ellas tienen una gran mayoría de las posibilidades de conexiones aéreas con el mundo. Por lo que se puede considerar que este mercado es amplio y atractivo.

En Canadá, las personas de más edad son las que más viajan, dado que son generalmente las de mayores ingresos y con más tiempo disponible para viajar. En los estudios al respecto se plantea que los adultos con edades entre 45 y 64 años viajaron como promedio una vez al año, mientras que los jóvenes con edades inferiores a los 35 años lo hacen en promedio uno de cada tres.<sup>17</sup>

El sistema educacional se deriva de las tradiciones británicas y francesas, con cierta influencia norteamericana. Cada provincia es responsable de establecer su propio sistema educativo, siendo obligatoria para todo el país la enseñanza hasta los 14 años. El gobierno federal mantiene una política nacional bilingüe (inglés y francés son los dos idiomas oficiales) y multicultural, lo que permite a cada comunidad mantener su cultura y tradiciones.

El 45% de la población es fiel a la Iglesia Católica Romana; el 11.5% a la Protestante; el 27,3%, al Islam, Judaísmo y otras religiones (como budismo, sikhismo, hinduismo y la Ortodoxia Oriental), 13% pertenece de la población es atea.<sup>18</sup>

En relación con los viajes turísticos, mantienen la expectativa por altos estándares en todos los servicios adquiridos, preocupados por obtener una favorable relación calidad-precio. Lo anterior define al viajero canadiense como una persona que mantiene una extrema atención y control de sus gastos, siendo muy preocupados por el valor del dinero. De acuerdo con ello, los destinos que brindan un mayor valor a su dinero serán los más favorecidos.

Los aspectos más influyentes en la decisión de viajar son, además del precio: el clima y la seguridad del destino. También se preocupan, con vista a su selección final, de las condiciones, facilidades y categoría del alojamiento; así como por las modalidades de pensión alimentaria y los servicios complementarios existentes en el destino.

El 18.6% de los canadienses entrevistados mayores de 60 años ha viajado a Cuba alguna vez y el 58.3% le gustaría hacerlo, especialmente en busca del “sol y la playa” (30.8%), “historia y cultura” (17.2%) y Naturaleza (16.3%). Los aspectos más favorables percibidos de Cuba, son el clima (13.9%), la simpatía de su pueblo

---

<sup>17</sup> **Perelló Cabrera, José Luis:** *Estudio de segmentación del mercado canadiense*. CETUR, Ciudad de la Habana 2002, p. 21

<sup>18</sup> **Enciclopedia Microsoft Encarta 2007**

(10.6%) y las playas (7.9%), para algunos también resulta un destino barato (5.9%) y seguro (4.3%).

El 60.1% de los turistas canadienses mayores de 60 años acostumbran a buscar información turística en el material de las agencias de viajes y TTOO y un grupo notable escucha la recomendación de amigos y familiares (29%). Otras fuentes de información que no deben ser obviadas son la prensa genérica (23.2%), Internet (17.6%), las publicaciones especializadas (16.3%) y las oficinas de turismo del país que desean visitar (8.8%). A la hora de organizar el viaje, el 44.8% lo hace con la ayuda de una agencia de viaje o TTOO, cifra que se eleva a un 71.5% teniendo en cuenta los que viajan indistintamente por este canal y de forma independiente.<sup>19</sup>

El alto nivel de vida, su carácter conservador y la incertidumbre económica, unida a la alta tasa de desempleo que ha tenido lugar en los últimos años, hace que los canadienses tengan una rigurosa selección de los productos y servicios en los que invierten su dinero.

La composición familiar esta cambiando con cierta rapidez en Canadá, fenómeno que se manifiesta en una disminución de la considerada en años anteriores como la "familia tradicional" del país (conformada por parejas jóvenes). Así, los núcleos con un cabeza de familia de 35 o menos años han visto descender su proporción, del 26% en el año 1991 a poco más del 20% en 1997, esperándose que para el año 2016 lleguen a sólo un 15% del total.

Igualmente el conjunto de las familias con hijos manifiesta un descenso en el país, unido a la reducción de las familias con más de un hijo. Todo ello es una resultante del tránsito normal de la población nacida en los años 60, cuya evolución está influida por el aumento en la esperanza de vida, la disminución de la natalidad y otros aspectos asociados a la situación económica ocurrida imperante.

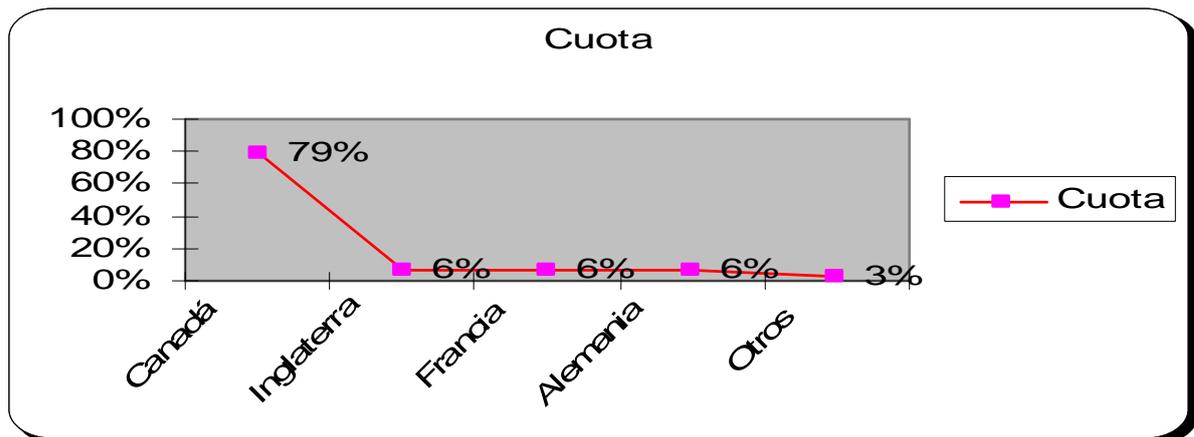
Estos fenómenos provocan también el relativo envejecimiento de la población del país, cuestión que se manifiesta en el continuado aumento de los mayores de 65 años, grupo que se espera alcance unos 5,9 millones en el año 2016.

---

<sup>19</sup> **Perelló Cabrera, José Luis:** *Informe del Estudio sobre la Demanda Turística del Mercado Canadiense para Cuba*, CETUR, Ciudad de la Habana, 2003, p. 26-27

Canadá mantiene amplias y variadas relaciones económicas y comerciales con Cuba, siendo uno de sus principales socios inversionistas en varias ramas de la economía nacional. (Minería, petróleo, industria mecánica, agricultura y turismo, entre otras).

Figura 2. “Cuota de participación los Principales Mercados Havanatur Holguín”



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2-Evaluación del producto

Dado el peso determinante que representa la modalidad de opcionales para la agencia, se hace imprescindible hacer una valoración de esta modalidad, esta es el corazón financiero del receptivo por lo que es de vital importancia el estricto control de los diferentes productos que brinda la agencia a los clientes.

La caracterización de los productos que ofrece esta Agencia de Viajes da muestra de cómo están conformados los mismos y en qué medida están en correspondencia con las exigencias de los clientes, quienes son al fin los máximos evaluadores de los mismos, por lo tanto es de vital importancia seguir trabajando para elevar la satisfacción de los turistas en los distintos servicios que conforman los distintos productos de la entidad, existen elementos que pueden hacer a los excursionistas a no comprar un determinado viaje, el más crítico es el precio, pues es el más vulnerable para los mercados con que opera la agencia.

En la presente investigación se ha hecho alusión con anterioridad a las diferentes modalidades de las excursiones, además de las antes mencionadas, se

comercializan otras opcionales como son los circuitos, los cuales también reportan un por ciento importante en las utilidades de la entidad.

Los productos que ofrece la agencia holguinera son una amalgama de servicios brindados por disímiles prestatarios en una mismo área geográfica y, en ocasiones en otros, por lo que se hace muy difícil el control directo de la calidad de la prestación de servicio en las diferentes excursiones.

Esto provoca que el cliente en determinados momentos del viaje como producto, perciba que la calidad del mismo no es el esperado, que no exista correspondencia entre el precio y lo ofertado, trayendo consigo las reclamaciones y las devoluciones o compensaciones, lo que produce un decrecimiento en los ingresos financieros del receptor holguinero.

### 3.3.3 Evaluación del precio

Dentro de las principales cuestiones que se han podido evaluar referentes al precio de los servicios que presta la Agencia de Viajes Havanatur en la comercialización de los diferentes tipos de opcionales propias y de otras agencias del territorio, se han determinado las siguientes cuestiones:

1. Los precios de las excursiones generalmente son altos. Este es uno de los elementos que los clientes destacan en las encuestas, no hay una relación entre el producto y su precio. (**Ver Anexo 5**)
2. No se realizan ofertas especiales en correspondencia con las temporadas de mayor o menor número de afluencia de turistas.
3. Ante decrecimientos de ventas no siempre se realizan los estudios necesarios para determinar sus causas, dígame por el segmento de mercado, ciclo de vida del producto o factores externos que inciden, todos ellos pudiendo estar relacionados con el precio.
4. En muchos casos en el diseño de una excursión se determinan valores agregados que se incluyen dentro de la ficha de costo de las mismas sin tener en cuenta que estos pueden formar parte de la estructura diseñada, pero que al incluirlo dentro del precio encarecen considerablemente la opcional, limitando con ello la demanda que pudiera tener.

Además es necesario tener en cuenta para fijar el precio entre otros elementos los siguientes:

1. Los costos de producción del producto.
2. Los precios promedios de los competidores.
3. La situación de demanda.
4. Valor prefijado por los órganos de control.
5. La calidad del producto.

En el capítulo II se expone la metodología de la matriz del valor percibido, con el fin de obtener cuáles de los productos ofrecidos por la entidad poseen un precio superior al valor percibido por los clientes y qué productos poseen posibilidad de incrementar el precio.

### **3.4 - Análisis de la Cartera de Productos Opcionales**

La Cartera de Productos Opcionales de esta Agencia está formada por las opcionales turísticas, tanto propias como comisionables y otros servicios turísticos, entre los que se encuentran la venta de boletos aéreos nacionales e internacionales, la venta de transporte turístico y tarjetas de turista, las reservas de alojamiento, así como el alquiler del salón VIP del aeropuerto.

La venta de servicios turísticos, fundamentalmente opcionales representa el 86% de las ventas totales de esta Agencia de Viajes, por tanto constituye la fuente principal de ingresos, el presupuesto de opcionales se cumple de la siguiente forma: 1 excursión X turista o pax<sup>20</sup> asistido con un ingreso de 30.00 cuc aproximadamente.

En este año se planea trabajar con un nivel de operación similar al del año anterior, o sea un 23% de venta de opcionales por pax asistido con un 70% de ingreso promedio por pax y un costo por peso es de 0.72.

Los precios de las opcionales, las comisiones y demás regulaciones se colegian a través de la Asociación Cubana de Agencias de Viajes (ACAVI). El destino Holguín tiene características específicas en cuanto a la comercialización de Opcionales, puesto que si la Agencia Receptiva incluye transporte y guía en la operación, estas son consideradas como opcionales propias (excepto las marítimas y las aéreas, que

---

<sup>20</sup> Abreviatura empleada por Líneas Aéreas y Agencias de Viajes para el término *pasajero*

tienen un 25% de comisión el resto son a un 20%), lo que resulta más beneficioso pues reporta mayores ingresos con un margen de ganancia del 35%, además las opcionales no se suspenden por falta de un mínimo.

Tabla 5: “Indicadores para medir la comercialización de opcionales en Agencias de Viajes”

% Turistas Movidos en Opcionales =	$\frac{\text{Tur. Mov. en Opc.} * 100}{\text{Tur. Asistidos}}$
# Turistas que compra 1 Opcional =	$\frac{\text{Opc. Vendidas}}{\text{Tur. Asistidos}}$
Ingreso promedio X Tur. en APC. =	$\frac{\text{Tur Mov en Opc}}{\text{Ingresos en Opcionales}}$
Volumen de Ventas de Opcionales =	Cifras Históricas

Fuente: Villavicencio, Nancy (2008)

En el caso de las opcionales que comercializan las demás agencias receptoras se le paga un 25% de comisión al touroperador extranjero, esto no sucede así con Havantur porque es un Touroperador Cubano con el 100% del capital propio, lo que le confiere una ventaja competitiva excepcional al rembolsar el monto total de todas la opcionales comercializadas como propias.

Tabla 6. “Comparativo de la Comercialización de Opcionales”

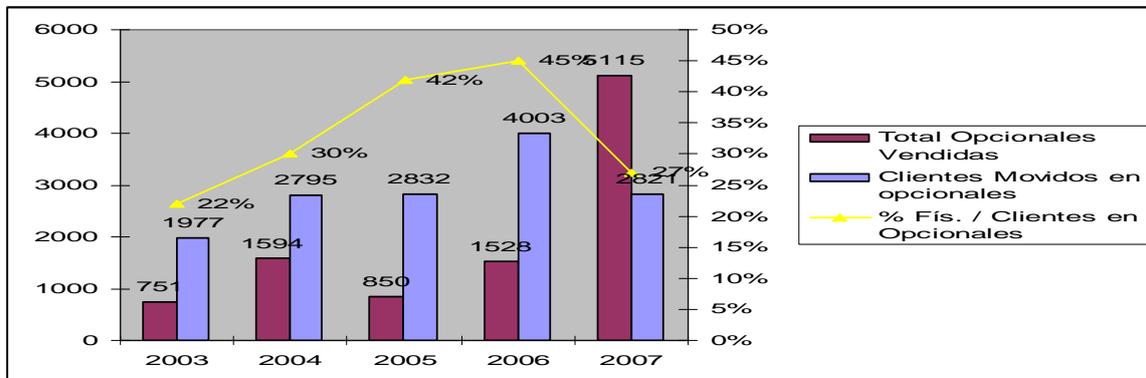
<b>ANALISIS ESTADISTICO</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>CREC</b>	<b>CREC</b>
<b>ARRIBOS</b>	9394	7303	-2091	78%
UK	460	276	-184	60%
CANADA	7877	6692	-1185	85%
ALEMANIA	420	42	-378	10%

OTROS	637	293	-344	46%
PAX EN OPCIONALES	2760	3925	1165	142%
UK	550	444	-106	81%
CANADA	1704	2384	680	140%
ALEMANIA	247	41	-206	17%
OTROS	259	1056	797	408%
INGRESOS OPCIONALES	179966,4	291535,17	111569	162%
UK	18378,4	21481	3103	117%
CANADA	113207	140744,64	27538	124%
ALEMANIA	23925	11386,63	-12538	48%
OTROS	24456	117922,9	93467	482%
PERCAPITA POR ARRIBOS	19,16	39,92	21	208%
UK	39,95	77,83	38	195%
CANADA	14,37	21,03	7	146%
ALEMANIA	56,96	271,11	214	476%
OTROS	38,39	402,47	364	1048%
COEF COMPRA OPCIONALES	0,29	0,54	0	183%
UK	1,20	1,61	0	135%
CANADA	0,22	0,36	0	165%
ALEMANIA	0,59	0,98	0	166%
OTROS	0,41	3,60	3	886%

Fuente: Elaboración Propia

A pesar del crecimiento logrado por Havanatur en la venta de opcionales, la misma no cuenta con una cuota de mercado significativa a nivel de destino.

Fig. 3: “Datos Históricos de la Comercialización de Opcionales en Havanatur Holguín”



Fuente: Elaboración Propia

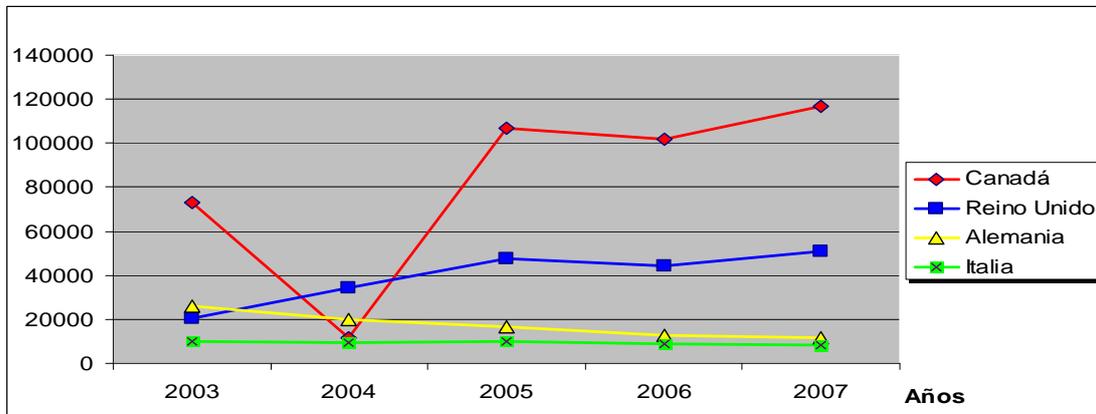
En este sentido la estrategia fundamental de la dirección con relación al presupuesto de opcionales es mantener una ganancia fija del 20%, para garantizar que no se disparen los precios, o sea un presupuesto de 0.80 cuc por peso ingresado.

Esta Agencia de Viajes comercializa actualmente 50 opcionales entre propias y comisionables, de ellas, 13 Náuticas, 7 Aéreas, 30 Terrestres 11 de estas en jeep, de las cuales 29 pertenecen a Viajes Cubanacán, 23 a Cubatur, 12 a Gaviotatours y 8 a Ecotur. Los precios varían en relación al tipo de opcional, al igual que la periodicidad de las mismas.

El 82 % de las opcionales se desarrolla dentro del territorio, siendo las principales opcionales las comisionadas por la Marina Puerto de Vita con el 7.2% de las ventas, el Catamarán Crucero del Sol 14.4%, el Country Sea de ECOTUR, el 12.6 % Catamaran Ocean Paradise 11.7 %, mientras que la única propia significativa es la visita a la Fábrica de Tabacos en Holguín con un 6.7%.

El 18 % de las opcionales se desarrolla fuera del territorio, fundamentalmente hacia Santiago de Cuba, el 8 % y hacia la Habana el 4 %. Los grupos de Travelsphere de Havanatur UK elevan las ventas de opcionales dentro y fuera del territorio y representan un 5 %.

Figura: 4. “Arribos Históricos de los Principales Mercados Destino Holguín”



Fuente: Elaboración Propia

Es muy significativo tener en cuenta todas estas tendencias pues a pesar de que se pronostica un crecimiento del sector de los viajes en un 3,9% hasta el 2020, las propias características del Turismo, el país y el Destino, así como los factores globales; pudiesen contribuir a un descenso de la industria a corto plazo.

El crecimiento de las operaciones aéreas, soporte esencial de los arribos y las estancias conveniadas con la distribución mayorista y minorista, ha sufrido un relativo estancamiento lineal en los últimos años. Es cierto que por temporadas algunos vuelos se han mantenido operando pero, como resumen de vuelos anuales, no se ha verificado un crecimiento de las operaciones aéreas.

Dentro de los touroperadores y líneas aéreas canadienses que operan el destino turístico Holguín se encuentran:

- Hola Sun/CaribeSol: constituyen una sola compañía desde finales de 1998. Pertenecen a Havanatur SA de Cuba. Hola Sun se dirige a la parte angloparlante y CaribeSol a la franco-parlante. Muy vinculada a CUBANA de Aviación.
- North American Leisure Group (NALG): fusión de Alba Tours y Sunquest. Pertenecen a Airtours de Reino Unido. Importante presencia en USA desde donde operan fuertemente a México y República Dominicana. Utiliza charteres de Sky Service.
- Signature: pertenece a First Choice de Reino Unido.

- Vacances Air Transat: pertenece al Grupo Transat de Canadá. Opera en Québec. Este grupo de Canadá sólo utiliza aviones de Transat, aunque convenia con CUBANA.
- Air Transat Holidays: pertenece al Grupo Transat de Canadá. Opera en Toronto y Vancouver.
- World of Vacations: pertenece al Grupo Transat de Canadá. Opera en Toronto, Vancouver, Edmonton y Calgary. Recién acaba de fusionarse con Nolitours.
- Nolitours: pertenece al Grupo Transat de Canadá. Opera en Québec.
- Tour Mont Royal: aliada en la parte francesa de Canadá y en Francia con Nouvelles Frontières., pero como alianza comercial, sin que medie hasta el momento ninguna operación de compra.
- Canadá 3000: operador independiente con línea aérea propia.

### **3.5 Análisis de la Competencia**

Atendiendo a que los principales competidores en el destino holguinero trabajan de mayor forma la actividad de excursiones y en poca medida los circuitos debido a que la estructura de comercialización es diferente a la de gaviota tours es que se ha observado que prevalece un movimiento de turistas en esta actividad dado que pueden concentrar los esfuerzos y fuerza de la red de ventas en aras de obtener mayores volúmenes.

La competencia de Havanatur Sucursal Oriente Norte en este Destino la constituyen las Agencias que operan en los mismos mercados emisores y que tienen un volumen de ventas y operación significativa, o sea, son las agencias que tienen la capacidad para modificar la cuota de mercado de las demás similares y que se contemplan dentro de una estrategia competitiva. Por tal razón se manifiesta una gran rivalidad, pues a pesar de ser pocas todas tienen un fuerte poder de negociación y las cuotas de mercado son similares.

Gaviotatours y Viajes Cubanacán están respaldadas financiera y comercialmente por sus respectivos grupos empresariales, los cuales les conceden una sólida imagen y una poderosa fuerza comercial frente a los touroperadores y agentes de viajes de los principales mercados emisores que operan en la isla, esto les facilita en gran medida

las operaciones, pues poseen un gran poder de negociación frente a sus clientes y competidores, contando para ello con notables niveles de financiamiento y una amplia y variada red de ventas. Representan a los principales touroperadores canadienses y europeos.

En el caso de Gaviota tours: Sunwing que es el principal touroperador canadiense con un 40% de participación y Air Canada Vacations, que también aporta una cifra considerable de arribos; además del alemán REWE y el italiano Alpitour, que aporta el 50% de los turistas de ese mercado.

Por su parte Viajes Cubanacán representa al Vacances Transat (VAT) que aporta el 26 % del mercado canadiense hacia el Destino, al renombrado TUI que aporta el 32% de los alemanes, además del prestigioso y reconocido touroperador inglés Thomas Cook, que mueve al 27% del mercado inglés hacia el Destino.

Es importante considerar que aunque no posee igual respaldo financiero y comercial, Cubatur es un competidor muy fuerte, pues representa a touroperadores de talla mundial como el inglés First Choice con el 50% de la cuota de arribos hacia el Destino; el alemán Neckerman y los canadienses Conquest, Tours Mont Royal y Conquest, entre sus ventajas competitivas fundamentales están:

- Personal experimentado en el sector, con conocimiento del know how de la actividad receptiva.
- Gran diferenciación de sus productos
- Seguridad y fiabilidad del servicio
- Muy buenas relaciones con los touroperadores con los que opera

### **3.5.1- Brechas existentes entre las expectativas del cliente y el producto turístico.**

Entre las principales quejas que a su vez constituyen brechas entre el cliente y el producto turístico que inciden directamente en la comercialización podemos citar las siguientes:

- Inestabilidad con algunos prestatarios claves en determinada excursión.
- Demoras en el aeropuerto, provocando dilatación en el tiempo de espera.
- Queja por poca duración de excursión de determinadas excursiones.

- Clientes insatisfechos por acoso en diferentes sitios.
- Insatisfacciones con el servicio de guía.
- Clientes insatisfechos por el servicio de guía bilingüe en excursiones.
- Problemas con el hospedaje en excursiones overnight
- Mala calidad de las habitaciones y restauración.
- Mala calidad en la técnica de transporte.
- Ausencia de valores agregados al producto turístico fuera de costo
- Estado de los viales.
- Falta de correspondencia entre las expectativas del cliente y lo que se le oferta.

### CONCLUSIONES

De la presente investigación se ha arribado a las siguientes conclusiones:

1. Los principales factores claves que determinan el éxito de la Agencia de Viajes Havanatur son:

- La calidad y eficiencia del servicio así como garantías del mismo.
- La profesionalidad del personal (habilidad y experiencia) para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente.
- El análisis y conocimiento del mercado.
- La capacidad para analizar la demanda, así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.

2. En la Agencia de Viajes Havanatur se realiza el estudio de las expectativas de los clientes, pero este no se desarrolla de forma sistemática.

3. Existen modalidades de excursiones de diversas clasificaciones por las que pueden optar los clientes.

4. Los clientes que compran y participan en algunas excursiones perciben que la calidad de las mismas no es la esperada, no existiendo correspondencia entre los elementos de calidad y el precio, por lo que realmente existen brechas entre las expectativas del cliente y el producto turístico que ofertamos, incidiendo estas en la comercialización.

5. Faltan ofertas nocturnas para los clientes del polo

6. La variable que más influye en la decisión de compra por parte de los clientes es el precio.

7. El aumento del uso de Internet como canal de promoción y distribución es una tendencia que se debe aprovechar para crear una ventaja competitiva.

### **RECOMENDACIONES**

Sobre la base de las conclusiones anteriormente expuestas se recomienda:

1. Estudiar y analizar los resultados arrojados en la investigación en la agencia de viajes Havanatur.
2. Utilizar el presente trabajo como bibliografía en posteriores investigaciones referentes al tema tratado.
3. Seguir utilizando la metodología expuesta y realizar cambios de ser necesario.
4. Realizar estudio de forma periódica para actualizar las exigencias de los clientes.
5. A partir de los estudios periódicos y habiéndose detectado las exigencias de los clientes proponer posibles cambios en los productos de la cartera.

## BIBLIOGRAFIA

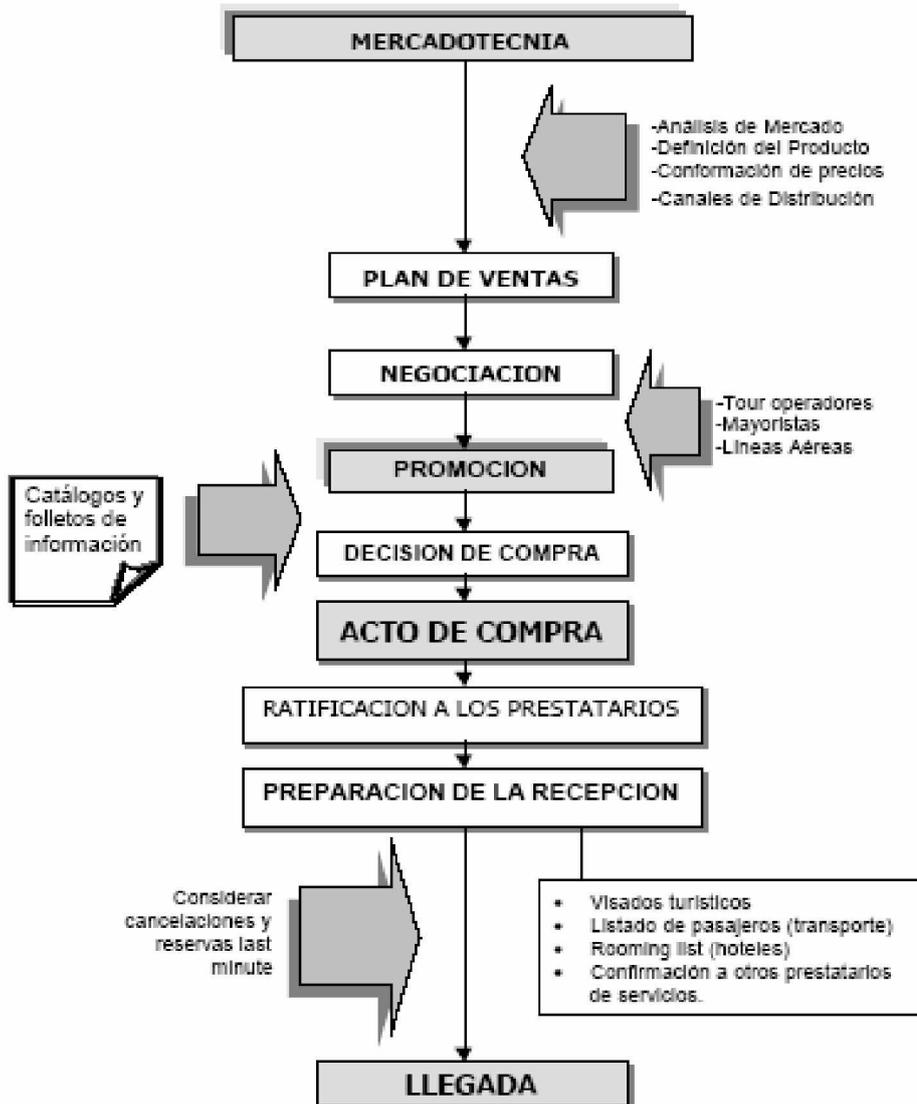
1. **Albert Piñole, Isabel:** *Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes*. Editorial Síntesis. Madrid, 1989
2. **Avilez M, José A:** *Las agencias de Viajes*, [www.monografias.com](http://www.monografias.com),
3. **Barómetro OMT del Turismo Mundial**, Vol. 4 # 1, enero 2006
4. **Bigñé, Enrique:** *La calidad percibida. Una Aproximación a las Agencias de Viajes*, Universidad de Castellón, 2000
5. **Calero Gaybor, Edwin:** *Habilidades prácticas en la Investigación de Mercados*, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
6. **Colectivo de autores:** *Compendio de técnicas para usar en la Gestión de la Calidad*, Universidad de Holguín, 2003
7. **De la Colina, Juan Manuel:** *Marketing Turístico*, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
8. **Doyle M.;** 1989; Citado por Portuondo Vélez, A.L. en *Folletos gerenciales Año 1; N° 2;* 1997; pág. 34.
9. **Enciclopedia Digital Microsoft Encarta 2007**
10. **Figuerola Palomo, Manuel:** *Elementos para el Estudio de la Economía de la empresa Turística*, Editorial Síntesis, Madrid, España, 1990, 187 Págs.
11. **Figuerola Palomo, Manuel:** *Teoría Económica del Turismo*. Alianza Editorial, Madrid 1991
12. **Infante Pérez, Inés; Seisdedos Rico, Marlene:** *Cómo elaborar Referencias Bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos*, Universidad de Holguín, 2002
13. **Informes Comerciales;** Años 2004, 2005, 2006, 2007, MINTUR Holguín, Cuba
14. **Jouve Noa, Caridad; Díaz Pita, M<sup>a</sup> Antonia:** *Gestión de Agencias de Viajes, (Texto Docente)*, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, La Habana, junio 2005.
15. **Kotler, Philip:** *Marketing para el Turismo*, Editorial Prentice Hall. The Millenium Edition, 2000
16. **La esencia de la Investigación de Mercados;** Prentice Hall Hispanoamérica, s.f.

17. **Martín Fernández, Ramón:** *El desarrollo de los productos turísticos. Perfeccionamiento de los estudios de concepto y diseño, (Tesis de Maestría)*, CETUR, Ciudad de la Habana, julio 2003, 93 págs.
18. **Martín Fernández, Ramón:** *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. CETUR. Universidad de la Habana, 2003.
19. **Matos Rodríguez, Héctor:** *Intermediación Turística. Particularidades de las Agencias de Viajes Receptivas en Cuba*, Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, 2000
20. **Nuevas Tecnologías Aplicadas al Turismo;** Texto docente, 2000, 88 págs.
21. **Perelló Cabrera, José Luis:** *Canadá, como mercado emisor. Diagnóstico y Segmentación*. CETUR, Ciudad de la Habana, feb 2002, 88 Págs.
22. **Perelló Cabrera, José Luis:** *Desarrollo y promoción de productos turísticos*, CETUR, La Habana, 2000, 138 págs.
23. **Perelló Cabrera, José Luis:** Estudio de segmentación del mercado canadiense. CETUR, Ciudad de la Habana 2002, 82 Págs.
24. **Perelló Cabrera, José Luis:** *Informe del Estudio sobre la Demanda Turística del Mercado Canadiense para Cuba*, CETUR, Ciudad de la Habana, 2003, 43 págs.
25. **Perelló Cabrera, José Luis:** *Introducción a la Investigación de mercados turísticos*, CETUR, Ciudad de la Habana, marzo 2005, 146 Págs.
26. **Periódico Ahora**, 3 de mayo del 2008, Año XLVI, #9683, p. 2
27. **Periódico Granma:** Hilo Directo "Sombrío Panorama Económico", La Habana, 15 mayo 2008, Año 44, No 116.
28. **Reglamento de las Agencias de Viajes;** Cámara de Comercio de la República de Cuba, 2003-2004
29. **Revista Apuntes 6**, Enero - Junio 2002, ediciones Balcón, p 35
30. **Revista Hosteltur;** Ediciones Ideas y Publicidad de Baleares, S.L, Palma de Mallorca-Baleares, Enero 2008, No. 167 y Febrero 2008
31. **Rodríguez Fariñas, Ricardo:** *Introducción al Turismo*, CETUR, La Habana 2000, 67 págs.
32. **Romero, Hortensia:** *Introducción a la Agencias de Viajes* (ppt), s.f.

33. **Pupo Guisado, Beatriz:** *Estudio de la preferencia en la compra de excursiones de los principales mercados que atiende la Agencia de Viajes Gaviota Tours S. A,* CEGEM, Universidad de Holguín.
34. **Serra Cantalops, Antoni:** *Marketing Turístico.* Ediciones Pirámide, Madrid, 2001, 194 Págs.
35. **Senlle Andres, Vilar Joan:** *ISO 9000 en Empresas de servicios:* Ed Gestión 2000, S.A. 16 págs
36. **Servicios Turísticos en Agencias de Viajes;** Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, La Habana, 2000.
37. **Stanton, Etzel, Walter:** *Fundamentos de Marketing,* McGraw-Hill de Management. 11<sup>a</sup> edición
38. **Word, Pat:** *Cuba. Hero of the Caribbean? A profile of its tourism education strategy,* s.f.

**ANEXOS**

**ANEXO 1. Componentes de la Operación Turística<sup>21</sup>**

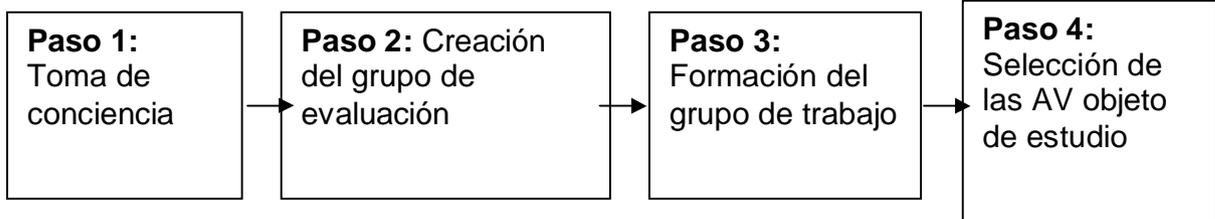


<sup>21</sup> Perelló Cabrera, José Luis: *Desarrollo y promoción de productos turísticos*, Ciudad de la Habana, septiembre 2001, p.10- 11

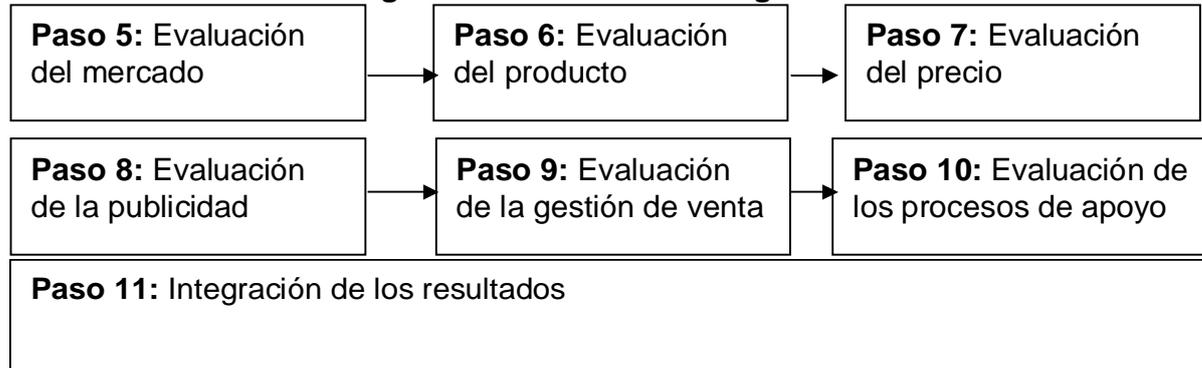


**ANEXO 2: Metodología de la investigación.**

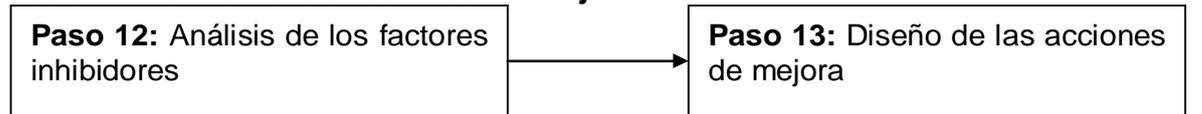
**Fase I: Preparación**



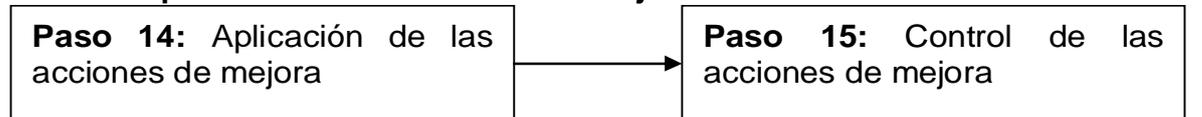
**Fase II: Evaluación de la gestión comercial de la agencia**



**Fase III: Diseño de las acciones de mejora**

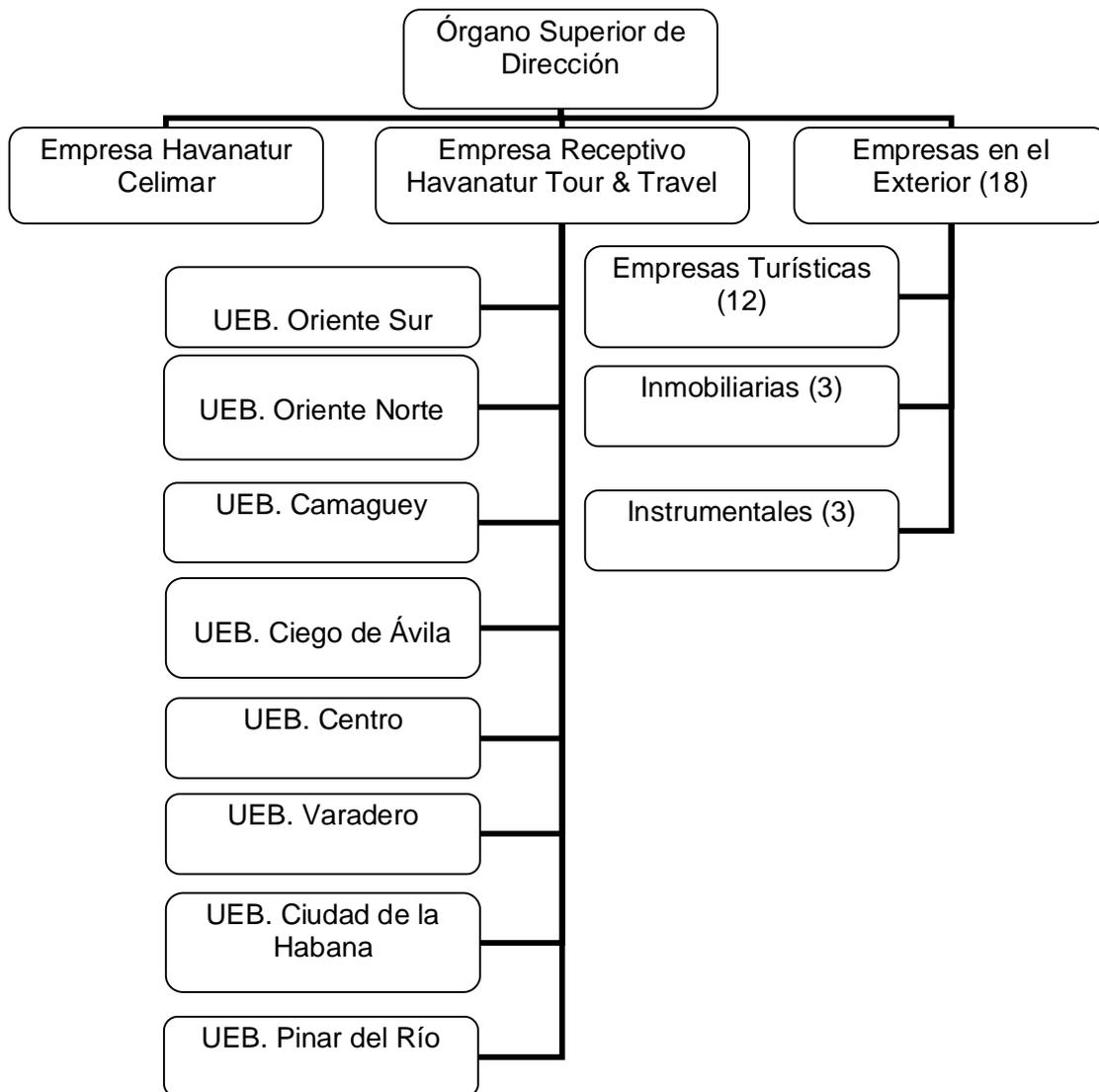


**Fase IV: Aplicación de las acciones de mejora**

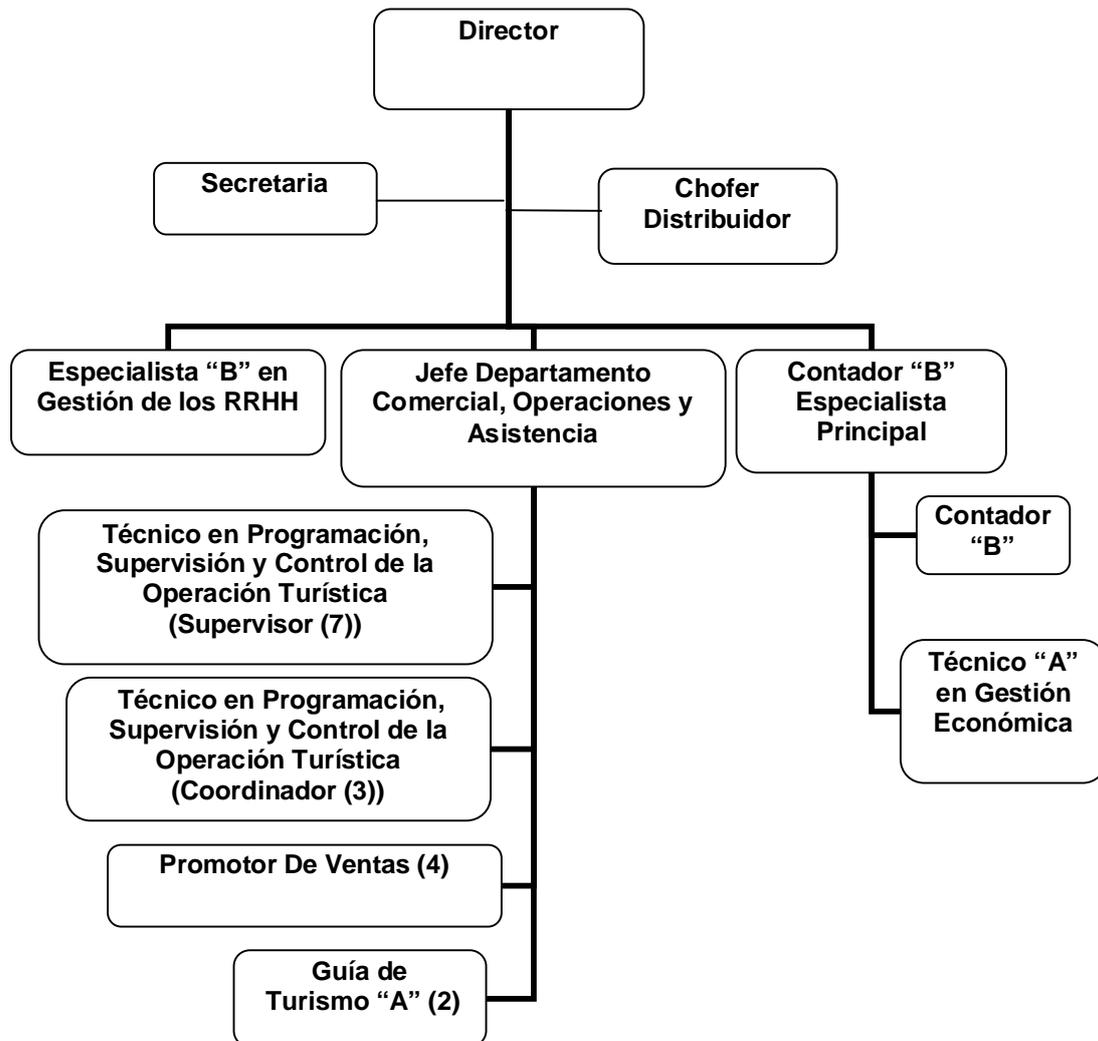


Fuente: Mesa Ramírez, 2008.

### ANEXO 3. Estructura Organizativa del Grupo Internacional de Touroperadores y Agencias de Viajes Havanatur S.A.



### ANEXO 4. Estructura Organizativa Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte



**ANEXO 5: Actualización del listado de precios válidos para las ventas que se realicen en Guardalavaca.**

<p>ACTUALIZACIÓN AL LISTADO OFICIAL DE PRECIOS VALIDO PARA LAS VENTAS QUE SE REALICEN EN GUARDALAVACA.</p> <p>Vigente a partir de 20/ 12 / 2008 Hasta 19/ 12/ 2009</p> 															
No	Excursión	Min	Sale de Gvaca	Sale de Esmeralda	Sale de Pesquero	Sale de Turquesa	Precio Adulto	Precio Menor	L	M	Mi	J	V	S	D
<i>Terrestres</i>															
1	Visita Fábrica de Tabacos	7	08:30	08:45	09:00	09:10	5	3	X	X		X			
2	Sabor y ritmos cubanos	5	19:30	19:45	20:00	20:10	25	—		X			X		
3	Holguín Ciudad de los parques	s/m	08:30	08:45	09:00	09:10	29	15			X				
4	Holg. Combo Tour- Cuba Inside	s/m	08:05	08:25	09:00	08:45	59	36		X	X	X			
5	Santiago Bus	s/m	07:00	07:15	07:30	07:40	69	42		X		X			
6	Santiago Overnight	s/m	08:00	08:15	08:30	08:45	160	117							X
7	Habana Overnight	s/m	06:00	06:15	06:30	06:45	265	186	X						X
8	Campiña + shopping tour	5	09:15	09:00	08:40	08:30	15	7			X		X		
<i>Náuticas</i>															
9	Langostada	s/m	14:30	14:45	14:45	14:30	116	70			X				
10	Visita Acuario	s/m	08:45	09:00	08:45	09:00	40	20	X	X	X	X	X	X	X

11	Baño con Delfines	s/m	08:45	09:00	08:45	09:00	99	48	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Pesca a Vara	3	07:45	07:30	07:15	07:10	78	-	X	X	X	X	X	X	X	X
			12:15	12:10	11:45	11:40										
13	Pesca a Vara Alquiler de Yate	Max 9	07:45	07:30	07:15	07:10	310	10	X	X	X	X	X	X	X	X
			12:15	12:10	11:45	11:40										
14	Ocean Paradise	s/m	08:30	08:15	08:00	07:50	69	42	X	X	X	X	X	X	X	X
			14:15	14:00	13:40	13:30										
15	Buceos	s/m	08:55	08:45	08:30	08:40	CD 90	-	X	X	X	X	X	X	X	X
16	Pesca por posición	s/m	07:45	07:30	07:15	07:10	72	-	X	X	X	X	X	X	X	X
			12:15	12:10	11:45	11:40										
17	Crucero del Sol	s/m	08:05	08:25	08:50	08:45	120	72	X	X	X	X	X	X	X	X
18	Puesta del Sol	s/m	16:00	16:10	16:35	16:25	59	35		X		X				
<p><b>ACTUALIZACIÓN AL LISTADO OFICIAL DE PRECIOS VALIDO PARA LAS VENTAS QUE SE REALICEN EN GUARDALAVACA.</b></p> <p><b>Vigente a partir de 20/ 12 / 2008 Hasta 19/ 12/ 2009</b></p>																
19	Blue Adventure (Aventura Azul)	s/m	08:00	08:15	08:40	08:30	69	42	X	X	X	X	X	X	X	X
20	Coastal Cruise (Caf con Snork.)		08:00	08:15	08:40	08:30	59	35	X	X	X	X	X	X	X	X
21	Aquatour	8	15:00	15:15	15:40	15:30	39	29	X	X	X	X	X	X	X	X
22	Snorkeling	2	14:15	14:00	13:40	13:30	20	16	X	X	X	X	X	X	X	X
23	Island Paradise	s/m	08:15	08:00	07:40	07:30	79	48	X	X	X	X	X	X	X	X
En Jeep																

24	Country Sea Tour	s/m	07:45	08:00	08:30	08:40	86	63	X	X	X	X	X	X	X	X	
25	Gran Piedra	2	07:10	07:20	07:30	07:40	85	59	X	X	X	X	X	X	X	X	
26	Overnight ruta Rebelde	2	14:00	14:15	14:30	14:40	126	83	X	X	X	X	X	X	X	X	
27	Ruta Rebelde 1 día	2	07:00	07:15	07:30	07:40	89	63	X	X	X	X	X	X	X	X	
28	Overnight Baracoa	2	07:15	07:30	07:45	07:50	175	125	X	X	X	X	X	X	X	X	
29	Rec. Baracoa-Santiago	2	07:15	07:30	07:45	07:50	289	239	X	X	X	X	X	X	X	X	
30	Nature and fishing	2	14:45	14:30	14:00	14:10	47	29	X	X	X	X	X	X	X	X	
31	Salto del Guayabo	2	07:30	07:15	07:00	07:10	78	56	X	X	X	X	X	X	X	X	
32	Viva Cuba Birán	2	07:30	07:45	08:00	08:10	49	29	X	X	X	X	X	X	X	X	
Otras																	
No	Excursión	Min	Sale de Gvaca	Sale de Esmeralda	Sale de Pesquero	Sale de Turquesa	Precio Adulto	Precio Menor	L	M	Mi	J	V	S	D		
33	Salón VIP	s/m	Según horario de transfer out				20	15	X	X	X	X	X	X	X	X	