

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

*Tesis presentada en opción título de Master
en Ingeniería Industrial – Mención Calidad*

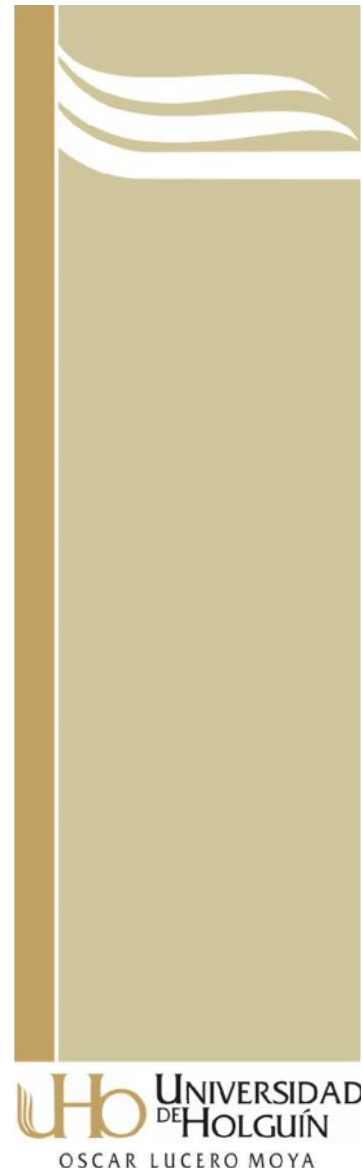
TÍTULO:

*Evaluación de la comercialización de
opcionales de las agencia de viajes del destino
turístico Holguín.*

Maestrante: Lic. William Mesa Ramírez

Tutor: Dr. C. Reynier Pérez Campdesuñer

Holguín, 2012



Agradecimiento

A mi tutor el Dr. Reynier Pérez Capdesuñer y a su esposa la Dra. Margarita de Miguel Guzmán.

Al Comité Académico de esta Maestría...

Al profesor William Paneque Reyes...

Pensamiento

La meta es partir.

Giuseppe Ungaretti

Resumen

El significativo rol que juegan las agencias de viajes en un destino turístico es incuestionable, por tanto, es de suma relevancia que las mismas posean y mantengan además un notorio desempeño. De ahí la necesidad de esta investigación, que tiene como objetivo desarrollar y aplicar un procedimiento que posibilite la evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras en el destino. Para cumplimentar este objetivo, se desarrolló la propuesta de un procedimiento donde se reflejan las principales variables a considerar en la evaluación de la gestión comercial de una agencia de viaje basado en el cual se propone un procedimiento integrado por 4 fases y 15 pasos, el mismo fue aplicado y validado a nivel de destino, pudiéndose profundizar en algunas causas que afectan o limitan el desarrollo de los servicios de las agencias de viajes en el destino.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS OPCIONALES TURÍSTICAS.....	7
1.1 Turismo: Concepto, evolución y tendencias.....	8
1.1.1 Concepto de turismo.....	8
1.1.2 Evolución del turismo en el mundo, Cuba y Holguín.....	9
1.1.3 Tendencias del turismo.....	12
1.2 Los destinos turísticos, concepto, evolución.....	16
1.2.1 Principales características de los destinos turísticos.....	17
1.2.2 Herramientas para el análisis de destinos turísticos.....	19
1.2.3 Ciclo de vida de un destino turístico.....	19
1.2.4 Las ventajas comparativas en la competitividad de los destinos turísticos.....	21
1.2.5 De las ventajas comparativas a las ventajas competitivas: un enfoque estratégico.....	24
1.3 Agencias de Viajes (AAVV).....	25
1.3.1 Estructura de las AA.VV.....	28
1.3.2 Los productos de las AA.VV.....	29
1.3.3 Tipos de productos que ofertan las AA.VV.....	30
1.3.4 Calidad en las AA.VV.....	31
1.3.5 Comercialización de las AA.VV.....	31
1.3.6 Antecedentes de la investigación.....	38
1.4 Conclusiones parciales.....	40
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES RECEPTIVAS.....	41
2.1 Análisis de las variables que influyen en la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras.....	42

2.2 Procedimiento general para la evaluación de la gestión comercial de una agencia de viaje receptiva	43
2.3 Descripción y análisis de los resultados	56
2.4 Aplicación del procedimiento propuesto	59
2.5 Conclusiones parciales.....	69
CONCLUSIONES GENERALES.....	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	83
ANEXO 1. Elementos a evaluar en la gestión comercial de las AA.VV.....	83
ANEXO 2. Encuesta para evaluar la Competencia de los Expertos.....	85
ANEXO 3. Características de los expertos consultados.....	86
ANEXO 4. Criterios de Medidas en la evaluación del comportamiento de la comercialización del destino Holguín en el año 2010.....	87
ANEXO 5. Comportamiento de los mercados emisores en el destino Holguín, año 2011.	88
ANEXO 6. Gráficos de la comercialización del destino Holguín y de sus dos grupos hoteleros más importantes, cierre de agosto 2011.....	89

Introducción

El turismo, como fenómeno socio-económico con características masivas, es relativamente reciente, su aparición data de finales de la Segunda Guerra Mundial. No obstante en las últimas décadas ha adquirido una gran dimensión, se han aumentado considerablemente los desplazamientos con motivación turística como consecuencia de la influencia de múltiples fuerzas, como son los cambios en el nivel de vida de los hombres, las transformaciones socioculturales, los avances en la tecnología y las comunicaciones, entre otras (Ricardo Guerrero, y otros, 2004).

En el siglo XX la industria turística (industria sin chimeneas) pasó a ser una de las más importantes de todo el mundo por la cantidad de dinero que genera, más de 1.5 billones de dólares al año, encontrándose entre las cinco categorías más importantes de las exportaciones para el 83% de los países, convirtiéndose en la fuente principal de divisas de al menos 38% de ellos. A esto se le suma el significativo impacto que provoca por la cantidad de puestos de trabajo que genera. Su efecto se define como multiplicador de la estructura económica, facilitando el desarrollo regional. Es un sector que atrae capital en forma de inversiones extranjeras, incide en la educación, salud, integración nacional, promoción, comunicación social, medioambiente y relaciones internacionales.

Por turismo se entiende la suma de las relaciones y prestaciones de servicios que se derivan de los desplazamientos humanos voluntariamente efectuados, de una manera temporal y por razones diferentes, tantos de los negocios como de las consideraciones profesionales (Luque, 2007). De ahí que sea una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas para poder llegar a proporcionar todos los bienes y servicios que el turista necesita (Microsoft Encarta 2007, 2006).

Considerando el producto turístico como una combinación de servicios, que requiere de una serie de conocimientos específicos para su elaboración, es fácil determinar que las agencias de viajes (AAVV), sean las encargadas de su proyecto, confección, y, sobre todo, comercialización final, razón por la cual se puede afirmar que las agencias de viajes juegan un papel de suma importancia dentro del turismo, estas 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” (Rincón del Vago, 2007), en otras palabras se comportan como excelentes intermediarios entre el turista y las empresas hoteleras, pues además de conocer las especificidades de cada destino turístico, cuenta con las herramientas necesarias para hacer que un turista potencial se convierta en uno totalmente real, ellas hacen que cobren vida cada uno de los atributos de cualquier destino, apoyándose en las opcionales existentes, realizando ofertas variadas e irrechazables para el turista, y permitiendo que se desarrolle la actividad *extrahotelera*, la cual además de servir como una fuente más de ingreso para la economía del país, proveniente también del sector turístico, ayuda a mantener un equilibrio en las ofertas de las instalaciones hoteleras, partiendo del hecho de que hoy en día existe un alto grado de aceptación por parte de los clientes en la compra de los paquetes de todo incluido, dejando así en desventaja el uso y explotación de las instalaciones extrahoteleras, y repercutiendo negativamente en los gastos en las instalaciones hoteleras, pues al no tener el turista la intención, ni la motivación para moverse fuera del hotel, incide negativamente por todas las razones antes mencionadas (Rincón del Vago, 2007).

La venta de opcionales además de contrarrestar el alto consumo por parte de los turistas en las instalaciones hoteleras, brinda la posibilidad de motivar al cliente partiendo de la realidad existente, de que cada vez es menor la cantidad de turistas amantes solo del turismo de sol y playa, quizás por el factor tiempo, o por las transformaciones sociales, las personas ya no solamente destinan sus

vacaciones para quedarse debajo del sol, por tanto buscan disfrutar además del clima del destino escogido, la posibilidad de conocer su cultura, historia y creencias, de ahí que se debe hacer énfasis en elaborar opciones que en gran medida den respuesta a estas nuevas expectativas del turista.

Sin embargo, en los últimos tiempos las opciones ofertadas por las agencias de viajes en el destino Holguín, a juzgar por los resultados, no han tenido el efecto deseado, pues ha habido un decrecimiento notable en las ventas de estas, lo que por supuesto trae consigo una disminución de los ingresos en el destino. Motivo por el cual se hace evidente la necesidad de realizar una mejor evaluación de la Gestión Comercial de las Agencias de Viajes Receptivas, tarea que requiere un estudio que posibilite revertir esta singular situación.

A partir de la problemática descrita se define el siguiente **problema de investigación**: Necesidad de aplicar un procedimiento que permita evaluar y tomar decisiones efectivas con respecto a la comercialización de las opciones en el destino.

El problema anteriormente definido se enmarca en el **objeto de estudio**: gestión comercial de las opciones turísticas. Delimitándose como **campo de acción**: La evaluación de la gestión de comercialización de opciones turísticas.

Para resolver este problema se plantea el siguiente **objetivo general**: aplicar un procedimiento que posibilite la evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes receptivas en el destino.

Objetivos Específicos:

- Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre la temática del objeto de estudio.
- Proponer un procedimiento que permita evaluar la gestión comercial de las agencias de viajes receptivas en el destino

- Aplicar el procedimiento seleccionado en el destino turístico holguinero

Para guiar la investigación de este trabajo se enuncia la siguiente **hipótesis a demostrar**: La aplicación de un procedimiento para la evaluación de la gestión de la comercialización de opcionales en el destino turístico Holguín, posibilita medir su estado, determinar los elementos que limitan el logro de resultados superiores y tomar decisiones que conlleven a la elevación de los resultados de estos procesos en el destino como contribución a su progresivo perfeccionamiento.

La hipótesis quedará demostrada si se comprueba que el instrumental metodológico propuesto:

1. Es factible de aplicación en el objeto de estudio y su extensión.
2. Permite:
 - Diagnosticar, evaluar y explicar de una manera más integral la gestión comercial de las agencias de viajes del destino.
 - Identificar los factores y relaciones causales claves.
 - Tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento.
3. Posibilita la mejoría gradual de los indicadores de comercialización en el objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación se han empleado métodos de investigación científica teóricos y empíricos.

Entre los **métodos teóricos** empleados se encuentran:

Análisis y síntesis: Se utilizó en la elaboración de los fundamentos teóricos, así como en el estudio de cada una de las posibles causas que provocan la disminución en las ventas de opcionales.

Histórico y lógico: La aplicación de este método teórico se puso en práctica durante el estudio de las herramientas utilizadas, así como en el análisis del funcionamiento actual de la gestión comercial de las agencias de viajes en el destino.

Método hipotético-deductivo: Fue empleado para la elaboración de la hipótesis de este trabajo, la cuál será examinada y demostrada por la investigación realizada. Además la hipótesis planteada permitirá deducir la solución del problema encontrado.

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

Observación científica: Se empleó para llevar a cabo la propuesta del procedimiento y diagnóstico del resultado obtenido de esta investigación. Se acompaña de procedimientos y técnicas propias para las etapas de desarrollo, lo que posibilitó que se tuviera una mayor precisión y seguridad en las decisiones tomadas y los resultados obtenidos acerca del comportamiento del objeto de investigación, tal y como éste se comporta en la realidad, además de obtener la información directa e inmediata sobre el proceso de desarrollo y objeto que está siendo investigado.

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: Este método se utilizó fundamentalmente para evaluar la satisfacción de los usuarios con respecto a los resultados que se obtiene con la

propuesta del procedimiento. Para el tratamiento de las encuestas se utilizaron métodos estadísticos como el trabajo con por cientos y la frecuencia, y el método Delphi con el objetivo de buscar el consenso de los encuestados.

Este trabajo está compuesto en su desarrollo por dos capítulos: el primero recoge el marco teórico referencial del objeto de estudio de la investigación, en el que está contenido todo lo relacionado al turismo y su evolución, el papel de los destinos dentro de este, así como el funcionamiento de las agencias de viajes. El segundo capítulo contiene de forma detallada el diseño de la propuesta de un procedimiento para la evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras.

CAPÍTULO 1.

Marco teórico referencial de la gestión comercial de las opciones turísticas

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

1.1 **Turismo: Concepto, evolución y tendencias**

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

1.1.1 **Concepto de turismo**

A lo largo del tiempo se han propuesto muchas definiciones del término turismo, aunque éstas suelen incidir en una serie de aspectos tales como la idea de desplazamiento o el motivo de la estancia. No obstante, cabe destacar que el sector turístico es muy complejo puesto que, por un lado, la delimitación del área que comprende es confusa debido a que las actividades o los subsectores que forman parte del mismo son heterogéneos y, por otro, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los mismos elementos que lo constituyen. Se puede resumir el concepto a que se llega diciendo que el turismo es la realización del descanso y el empleo del tiempo libre con desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, mediante viajes y excursiones voluntarias por razones de placer, vacaciones u otros motivos y no para ejercer una actividad remunerada.

Las definiciones anteriormente abordadas coinciden en el turismo como una actividad que necesariamente prevé un desplazamiento temporal y voluntario a otros espacios distintos al de residencia habitual con el fin de disfrutar el tiempo libre. Estos términos se han ido transformando, perfeccionándose con nuevos elementos, conociendo que aunque por su naturaleza compleja, existen grandes controversias para poder llevar a cabo una definición racional de cada una de sus actividades. Uno de los conceptos más completos dados hasta ahora es el de (Martínez Fernández, 2003) refiriéndose al turismo como, "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”.

1.1.2 Evolución del turismo en el mundo, Cuba y Holguín

Si bien el hombre ha viajado desde tiempos inmemoriales, el origen de la palabra Turismo se remonta al antiguo sajón Torn, siglo XII (Fuster,)¹. Es recién hacia 1746, que por medio del contacto con la cultura francesa, los ingleses comienzan a usar el término Tour. En el siglo XIX, la influencia francesa continúa y la clase emergente burguesa utiliza para simbolizar sus desplazamientos el sufijo Isme² de la cual finalmente surge el vocablo Tourism (Jiménez Guzmán L, 1986)³.

La historia recoge muestras incipientes de viajes y viajeros: la narrativa de Marco Polo en el siglo XIII, el grand tour de la aristocracia británica a Europa en el siglo XVIII y los viajes de David Livingstone por África en el siglo XIX son ejemplos del turismo temprano. A Thomas Cook se le considera el fundador de los viajes organizados en la medida en que utilizó, en 1841, un tren alquilado para transportar turistas de Loughborough a Leicester.

Los viajes por motivos de comercio, conquistas o religiosos, se remontan a la antigüedad. Las caravanas se trasladaban de un lado a otro del Oriente Medio, los primeros fenicios recorrieron el Mediterráneo como comerciantes y a menudo se emprendían peregrinaciones a lugares sagrados.

¹ Citado por (Rojas Mastrapa, 2007).

² Isme derivado del Latín Ismus y el griego Ismos. Con este sufijo la sociedad Inglesa le da mayor jerarquía a la palabra, ya que Isme era usado por la sociedad francesa de elite.

³ Ibidem.

Cuando años más tarde la Agencia de Viajes Cook'S Tours envió su primer grupo de turistas a Glasgow fueron recibidos con salves de cañonazos y hasta una banda musical.

Ya hacia 1900 se publican guías de centros turísticos de toda Europa. Antes de 1950 el turismo europeo era, sobre todo, una actividad nacional; exceptuando algunos viajes internacionales, en particular dentro de Europa Continental.

Sin embargo, el turismo a como lo conocemos hoy, no surge sino a mediados del siglo veinte, tautológicamente, producto de diversos cambios que se estaban gestando en las sociedades occidentales. En efecto desde el 40 al 60, comienza a surgir la necesidad del turista de sentirse seguro en entornos que le eran extraños, y al mismo tiempo disfrutar la búsqueda de novedades. (Cohen, 1972)⁴. Así surge, la empresa comercial como mediador entre esas dos tendencias. (Burkart, y otros, 1974), (Britton S, 1982)⁵.

En el período de recuperación que siguió a la II Guerra Mundial, una mezcla de circunstancias dio ímpetu a los viajes internacionales. La reducción de las horas laborales, lo cual desencadenó un aumento en el tiempo libre, los avances tecnológicos en materia de transporte, y el aumento paulatino y progresivo de los salarios fueron factores importantes que ayudaron que la actividad creciera a niveles cada vez mayores. Los tiempos y costos de traslado provocaban que muchas personas tuvieran la posibilidad de llegar a puntos o destinos que le eran impensados apenas 30 años antes. Fue así que para algunos, el turismo comenzó a crecer hasta ser conocido o llamado "la industria sin chimeneas" (Getino, 2002), (Britton S, 1982)⁶.

⁴ *Ibidem*

⁵ *Ibidem*

⁶ *Ibidem*

Un turismo sostenible puede definirse como aquel que: “atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro” (OMT, 1993). No hay ninguna razón para creer que el turismo declinará como actividad internacional en el futuro. Todo se inclina a suponer que aumentará para convertirse en un aspecto significativo del desarrollo económico y social en muchos países. El desafío, pues, es asegurar que ese crecimiento pueda acomodarse dentro de una estructura sostenible.

El turismo no es ni mucho menos un fenómeno nuevo en Cuba. El atractivo de la mayor de las Antillas como destino turístico comenzó a explotarse a partir de 1910 en paralelo con el auge inversionista del azúcar, la transformación de La Habana en una ciudad moderna, la construcción de hoteles y la proliferación de actividades vinculadas al juego. Comparativamente además, La Habana ofrecía ventajas ya que su nivel de salubridad entre 1990 y 1930 resultaba mucho mayor al del resto de ciudades del Caribe, México, Centroamérica y de casi toda América del Sur.

La capacidad hotelera de Cuba es una variable que debe aumentar casi en paralelo al incremento de la llegada de turistas. Hace unos años atrás Isla contaba con 28.000 habitaciones de hotel, un número que tendrá que crecer para los próximos años función de los distintos escenarios que pueden materializarse en los próximos años. Si se eliminan todas las restricciones de EEUU para que sus ciudadanos puedan tomarse sus vacaciones en Cuba

El surgimiento de la ciudad de San Isidoro de Holguín, capital de la provincia, esta vinculado a la figura de Don Francisco García de Holguín. La provincia de Holguín, en la parte oriental de la isla, se perfila como uno de los polos turísticos de más rápido crecimiento en la mayor de Las Antillas, respaldada por los atractivos naturales de la región.

Más de dos mil 300 habitaciones se localizan en el territorio, donde operan los principales grupos dedicados a la actividad en Cuba (Cubanacán, Gaviota e Islazul, entre otros), todos ellos con una amplia infraestructura para el ocio. Ocho zonas de playas, varios cayos dedicados al turismo, parques naturales y centros de opciones *extrahoteleras* completan la oferta de Holguín para la dinámica industria del ocio en la provincia, muy visitada por miles de vacacionistas cada año.

1.1.3 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 aprecio 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.

El crecimiento del turismo a nivel mundial ha sido espectacular. En 1950, según datos de la OMT, el flujo turístico fue de 25 millones de viajeros (Quintana

Rodríguez, 2005) y ya en el 2006 el comportamiento arrojó 842 millones de llegadas de turistas internacionales, con una tasa de crecimiento anual de 6.5% entre 1950 y 2006) con previsiones de 1.600 millones de llegadas de turistas internacionales previstas en el mundo para 2020 (OMT, 2006). Acorde a los resultados reflejados en el Barómetro de la OMT 2006, la tasa de crecimiento anual hasta el 2010 será de un 4%.

La tensión de los mercados financieros, el alza de precios del petróleo y la especulación de los costos en los alimentos ocasionarán que 2011 esté marcado como un año de incertidumbre para la actividad turística mundial, informó Augusto Huescar, consultor de la Organización Mundial de Turismo (OMT) durante la Feria Internacional de Turismo de las Américas.

La publicación de la OMT *Turismo: Panorama 2020* pronostica que las llegadas internacionales sobrepasarán los 1.560 millones para el año 2020. De esas llegadas mundiales de 2020, 1.180 millones serán de origen intrarregional y 378 millones de larga distancia.

El desglose por regiones de esas llegadas turísticas indica que en 2020 las tres primeras regiones receptoras serán Europa (717 millones de turistas), Asia Oriental y el Pacífico (397 millones) y las Américas (282 millones), seguidas por África, Oriente Medio y Asia Meridional (OMT, 2006).

En Cuba a partir de 1990 cuando la economía cubana sufre un colapso, ocasionado por la desaparición de la Unión Soviética y de los países socialistas de Europa. En los años siguientes el Período especial entró en su fase más cruda: el PIB descendió un 35%, las exportaciones bajaron un 50% y las

importaciones se contrajeron en una cuarta parte del nivel logrado hasta 1989 (Figueras, 2007)⁷.

Se concentraron los pocos recursos disponibles logrando lanzar el proceso de desarrollo turístico más dinámico experimentado en el Caribe en la segunda parte del Siglo XX. (Figueras, 2007)⁸, sólo basta mencionar que Cuba en 1990 se ubicaba de acuerdo al arribo de turistas en la posición 23 entre los destinos de América, sin embargo ya en la actualidad se encuentra en el octavo lugar (Figueras, 2007)⁹.

El desarrollo turístico de Cuba ha sido el más dinámico de toda la América, a pesar de mantenerse limitados los viajes de los turistas estadounidenses (Quintana Rodríguez, 2005). La recepción de 2 millones de visitantes durante ya cuatro años consecutivos (2003-2007), constituye un ascenso significativo. Desde 1996, Cuba se incorporó al reducido grupo de cinco países del Caribe Insular (Puerto Rico, República Dominicana, Cuba, Bahamas y Jamaica) que reciben más de un millón de visitantes extranjeros anualmente (Quintana Rodríguez, 2005).

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

⁷ Citado por (Angulo Garayalde, 2008).

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*.

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)¹⁰; todo esto ha posibilitado que se incremente el número de habitaciones de categoría 4 y 5 estrellas.

Desde 1990 hasta la fecha han visitado el Destino Holguín 1 774 800 turistas extranjeros y se han ingresado 1042 millones de dólares, creciendo 32 veces, con una tasa promedio anual de un 28.4 %. Por otra parte la planta hotelera creció 4 veces, con una tasa anual de 11.5 % y el arribo de visitantes 14 veces, con una tasa anual de un 19%.

En 2010, Cuba mostró un crecimiento en los arribos de visitantes al superar el año anterior en 101 936 visitantes, para un total de 2 531 745 arribos en el año, según cifras oficiales de la ONE al cierre del año 2010. Canadá se mantuvo como el principal mercado emisor para el 37.3% del total de visitantes, le siguió el Reino Unido con un 6.9%, Italia 4.4%, España 4.1% y Alemania con un 3.7%; el 46.3% restante correspondió a otros países de diversas regiones del mundo. En relación a los ingresos en el 2010 se alcanzaron 1, 567,145.6 expresados en MCUC representando un incremento del 3.8 % en términos absolutos.

1.2 Los destinos turísticos, concepto, evolución

El desarrollo del turismo ha constituido un elemento de suprema importancia para la diversificación y el progreso de las economías de numerosos países en el mundo, es por ello que en las últimas décadas, cada vez es mayor el número de países, regiones, comarcas, y municipios que apuestan por el fomento de

¹⁰ Ibídem.

este sector, de forma que dicha actividad se configura como una estrategia de desarrollo cuyo uno de sus principales fines es aumentar el tamaño del mercado local y convertirse, de esta forma, en un motor importante del desarrollo socioeconómico de estas zonas. Desde finales de los ochenta y a principios de los noventa se ha experimentado una marcada aparición y desarrollo de los destinos turísticos debido a las mejoras que han experimentado las comunicaciones, las cuales han reducido significativamente tanto el tiempo como el coste de los desplazamientos y a la existencia de destinos maduros que ya han sido visitado varias veces por una gran parte de turistas experimentados, lo cual los motiva a visitar nuevos destinos en busca de nuevas sensaciones y realidades.

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”.

1.2.1 Principales características de los destinos turísticos

Un destino turístico está compuesto por varios procesos los cuales son de extrema importancia al ser estos los que generan los productos turísticos a través de los cuales se logra la satisfacción de los clientes y que se agrupan de la siguiente forma:

- Acceso: permiten el acceso del turista al destino elegido, donde se incluyen las agencias de viajes, aeropuertos, líneas aéreas, aduana, inmigración, cruceros, agencias transportistas.
- Atractivo: producen alrededor de los recursos que originan en el turista el deseo de viajar: playa, centros recreativos: cabaret, teatros, ecología:

senderismo, caza, pesca; eventos: culturales, deportivos, científicos, académicos, históricos, arqueológicos, negocios; atención médica, etc.

- Hospedaje: aseguran el descanso físico del turista, ellos abarcan las diferentes modalidades de hoteles.
- Facilidades: propician la adquisición de productos deseados por el turista, ello se refiere a restaurantes, cafeterías, heladerías, correos (tradicional o electrónico), teléfonos, tiendas. Abarca el conjunto de actividades que determinan la oferta complementaria de los atractivos y hospedaje.
- Infraestructura: contemplan todas aquellas actividades que sí bien los turistas no interactúan directamente con ellas, sí perciben de modo indirecto los resultados de su gestión: carreteras; proveedores de las entidades agrupadas en los criterios anteriores: electricidad, agua, comunicaciones, insumos; agencias empleadoras, escuelas formadoras, estructuras organizativas de dirección: cadenas, delegaciones, comunales, conservación del medio ambiente, empresas constructoras, inversionistas, etc.

Es importante enfatizar la diferencia entre producto y destino turístico. Al analizar el concepto de producto dado por (Pérez Campdesuñer, y otros, 2004) como “el conjunto de bienes (tangibles e intangibles) consumidos por un turista en una zona o área geográfica determinada para la satisfacción de las necesidades que motivaron el viaje y las que surgieron durante este”, se concluye que resulta casi imposible desligar un término del otro tanto en la práctica como en la teoría. La diferencia radica en el momento en que en un destino existan opciones de elección para los turistas; no es el mismo producto turístico el que disfruta un turista que se hospeda en un hotel al que lo hace en otro, aún si disfrutan de la misma playa, restaurante, clima y transporte. En síntesis, en un destino existirán tantos productos como combinaciones de elección posean los turistas.

La concepción del destino como combinación de un conjunto de procesos y de productos turísticos hace que presente características que lo diferencien de los

productos tradicionales (Pérez Campdesuñer, 2005). Entre las características que diferencian al destino de los productos tradicionales se encuentran:

- El impacto social del destino como producto es mucho más amplio, al abarcar procesos muy diversos, independientes entre sí, que representan los intereses de diferentes sujetos económicos.
- La estructura jerárquica de dirección no está absolutamente definida bajo un mando único, lo que da una nueva perspectiva al concepto de gestión.
- Las fronteras del sistema que conforman el destino no es tan precisa como en los productos tradicionales.
- La pertenencia consciente al sistema es relativa pues en muchas ocasiones los procesos del destino pueden o no reconocerla.
- La imagen del destino es mucho más amplia que la de cualquier producto tradicional.

Como consecuencia de lo anterior, el nivel de complejidad del destino es superior al de los productos tradicionales.

1.2.2 Herramientas para el análisis de destinos turísticos

Existen varias herramientas que constituyen un punto de partida para el análisis del comportamiento de un destino así como para su comparación con otros, entre ellas se encuentran:

- Ciclo de vida de un destino turístico.
- Las ventajas comparativas. Enfoque tradicional.
- De las ventajas comparativas a las ventajas competitivas: un enfoque estratégico.

1.2.3 Ciclo de vida de un destino turístico

Los destinos turísticos como productos integrales también poseen un ciclo de vida. Varios autores han elaborado un concepto debidamente aplicado para

estudiar el crecimiento, la decadencia, la competitividad y los factores de éxito de los destinos turísticos y de las regiones en las cuales éstos se encuentran. Entre los más reconocidos figuran (Rink y Swan, 1979)¹¹; (Butler, 1980); (Cooper, y otros, 1989); (Haymond M, 1991)¹²; (Kotler, 2000); (Bigné Alcaniz, 2000); (Serra Cantallops, 2003).

La utilización del ciclo de vida en un destino turístico como instrumento de la planificación turística se justifica en la determinación de la fase en que se encuentra la localidad en estudio, y en las medidas aplicables para conducir su desarrollo (Ruschmann, 1997)¹³.

El estudio del ciclo de vida de la destinación turística presenta como estudiosos propulsores a Butler y a Michel Haymond. En (Butler, 1980) se establece un modelo que tiene por objeto la explicación de la trayectoria de crecimiento de los destinos turísticos e ilustra el crecimiento y caída de la popularidad de un destino turístico, y hace que éste describa una curva logística - en forma de "S" alargada - que representa la tendencia a largo plazo del número de turistas que llegan al destino y que define las fases del ciclo de vida. Este modelo fue considerado como evolucionario, pues presenta una secuencia evolucionaria en seis etapas, traducidas en las fases de exploración, inversión, desarrollo, consolidación, estancamiento y decadencia o rejuvenecimiento. Los modelos evolucionarios evidencian cambios, en términos de la evolución de los movimientos turísticos internacionales o del desarrollo de estructuras de turismo. (Pearce, 2003)¹⁴. Actualmente, el hipotético ciclo propuesto por (Butler, 1980) es generalmente aceptado y constituye uno de los paradigmas más significativos en la investigación en torno al desarrollo de destinos turísticos (Lundtorp y Wanhill,

¹¹ Citado por (Leyva Fernández, 2007).

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

2001)¹⁵. Se trata de un modelo más completo que otros previos al mismo (Christaller, 1963), (Plog, 1974), explican la evolución de los destinos no sólo por los cambios del espacio - infraestructuras y medioambiente - y de las actitudes del turista y residentes, sino también incluye el número y composición de las visitas, la implicación de los agentes locales y externos, la accesibilidad al destino y la competencia.

De acuerdo a (Kotler; Hayes; Bloom, 2002)¹⁶ no todos los servicios tienen un ciclo de vida en forma de “S”, siendo que los modelos más comunes son el escalonado, definido por un período de ingresos estables en la etapa de madurez iniciando abruptamente un nuevo ciclo; modelo cíclico, marcado por altos y bajos en los ingresos; y modelo de moda pasajera, especificado por una aceptación con enorme entusiasmo al inicio de las actividades, pero de corta duración.

Michel Haymond en (Ruschmann, 1997)¹⁷ propone aspectos esenciales que deben ser considerados para facilitar la evaluación de cada fase, siendo ellos: la delimitación del espacio que debe ser estudiado; la evaluación de los mercados / demandas; la determinación del número de visitación, así como su perfil económico y social; la representación gráfica de la curva del ciclo de vida; y la identificación de la etapa donde se encuentra el producto turístico.

1.2.4 Las ventajas comparativas en la competitividad de los destinos turísticos

La ventaja comparativa de unos países frente a otros viene dada por la posesión de determinados factores productivos –mano de obra, situación geográfica,

¹⁵ Ibídem.

¹⁶ Ibídem.

¹⁷ Ibídem.

clima. Sin embargo estas ventajas comparativas localizadas en el territorio no tienen la misma importancia para todas las actividades productivas.

En este sentido, según (Porter, 1990), la teoría de la ventaja comparativa va a tener una mayor importancia a la hora de explicar el éxito de determinados países en aquellos sectores o subsectores que utilizan de forma más intensa factores productivos básicos tales como recursos naturales, mano de obra poco calificada, importancia de la situación geográfica, entre otros, entre estos sectores se encuentra el desarrollo de destinos turísticos. Por consiguiente para analizar la competitividad de los destinos turísticos, las ventajas comparativas van a jugar un papel destacado, las cuales vienen dadas por los factores propios del destino turístico que han posibilitado su nacimiento y su expansión (Sancho Pérez, 1998). Entre estos factores se encuentran, principalmente, los recursos naturales (playas, montañas, clima), las condiciones socioeconómicas que inicialmente posee el territorio (mano de obra), las políticas macroeconómicas utilizadas para mejorar el sector (devaluación de la moneda). En definitiva, se trata, de aquellos elementos que condicionan la situación de partida y que han constituido el núcleo del paradigma del desarrollo turístico predominante hasta el momento (Sancho Pérez, 1998).

Por otro lado según (Vera, 1997), se puede agrupar a todos estos factores en las siguientes tres grandes categorías:

- **Factores espaciales:** hacen referencia a la distancia física existente entre los núcleos emisores y receptores. No obstante, esta distancia física deberá entenderse en términos distancia/tiempo y distancia/coste, pues su valor relativo y por tanto, su importancia, va cambiando en función de las posibilidades técnicas de la realización de los viajes y del coste monetario de éstos. Por tanto uno de los aspectos más importantes en la localización de las actividades turísticas es el grado de accesibilidad del lugar donde éstas se sitúan. Esta circunstancia determina lo que se conoce como renta de situación. A ello habría que unir otra serie de

distancias tales como la cultural, política, idiomática, etc. Sin embargo, debido a las mejoras tecnológicas –carrera del espacio, grandes aviones supersónicos – y de los accesos e infraestructuras, los cuales hacen disminuir las distancias tanto en términos de costes como de tiempo, van perdiendo importancia a la hora de explicar el desarrollo y competitividad de los destinos turísticos.

- **Factores ambientales:** hacen referencia a las condiciones o atributos que tanto cuantitativa como cualitativamente conforman el espacio geográfico. Estos atributos pueden, a su vez, clasificarse en dos grandes grupos, los naturales (clima, flora, fauna, fauna, abundancia de agua) y los culturales (patrimonio y costumbres heredadas de nuestros antepasados) estos recursos del territorio se convierten en factores de desarrollo de destinos turísticos en el momento que se adjudica una valoración a los mismos, pues , a partir de este momento, son susceptibles de aprovechamiento económico, conformándose como activos fijos de los propios territorios.
- **Factores dinámicos:** en este grupo se encuentran aquellos factores que pueden cambiar con el tiempo más fácilmente que los anteriores, ente ellos: la estructura receptiva, las infraestructuras, la mano de obra, el papel institucional, la política monetaria, etc. Siguiendo a (Vera, 1997), puede decirse que la localización turística está determinada por el factor económico, entendiéndolo como el conjunto de diversas circunstancias de naturaleza económica que han intervenido e intervienen en los procesos de desarrollo del turismo y que también influyen en sus pautas espaciales.

Al analizar todos estos factores y cada una de las ventajas comparativas de las que puede disfrutar un destino turístico se puede afirmar que la mayor parte de este tipo de ventajas juegan un papel importantes el nacimiento y desarrollo de los destinos pero tienden a ir perdiendo importancia a la hora de explicar la competitividad y el éxito, sobre todo a largo plazo, de los destinos y de las

empresas que operan en los mismos. En este sentido, tal y como afirman (Camizón Zornoza, 1998), cuando un destino comienza a entrar en la fase de madurez de su ciclo de vida requerirá acciones positivas encaminadas a rejuvenecer el destino, mediante la sustitución de las ventajas comparativas tradicionales por ventajas competitivas y generen niveles más altos de rentabilidad.

1.2.5 De las ventajas comparativas a las ventajas competitivas: un enfoque estratégico

Ante la progresiva pérdida de poder explicativo de la teoría de la ventaja comparativa para analizar el desarrollo de los destinos turísticos, surge en la década de los ochenta el concepto de ventaja competitiva. Este cambio tiene como denominador común el incremento de la competencia entre destinos, manifestando nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción, nuevas técnicas de gestión más flexible y cambios en el entorno.

El continuo crecimiento de nuevos destinos turísticos, pone en peligro la competitividad de destinos turísticos maduros por lo que establecer estrategias de crecimiento sustentadas en factores de dotación natural condena la aplicación de las ventajas comparativas cuando otros destinos inician su ciclo apoyados en idéntica teoría, de ahí que se impone utilizar las ventajas competitivas a partir de la habilidad de los destinos para utilizar esos mismos recursos de una forma estratégica añadiéndoles valor en el tiempo, mediante actuaciones como la mejora en la formación y el conocimiento turístico, la mejora en la fuentes estadísticas de información, el esfuerzo permanente en introducir innovaciones en la producción, en la comercialización y en los servicios (Sancho Pérez, 1998), buscando la rentabilidad a largo plazo y dependiendo de un conjunto de factores radicados en los niveles micro como macroeconómicos utilizando indicadores, tanto objetivos como subjetivos .

Los indicadores objetivos serían aquellos cuantitativamente medibles - reservas naturales, infraestructuras-, mientras que los subjetivos serían los que se relacionan con la percepción del cliente –Belleza y estética de un paisaje, valoración de sus recursos naturales, de los servicios prestados-.

Sin embargo dada la importancia que también tiene la venta comparativa, debe enfatizarse que tanto este concepto como el de ventaja competitiva deben proporcionar, de forma integrada, la base teórica para desarrollar un nuevo modelo de competitividad de los destinos turísticos (Sánchez y Fajardo, 2004)¹⁸, un modelo más ambicioso y cercano a la realidad, apoyado tanto en los factores macroeconómicos como microeconómicos y tanto en factores estáticos como dinámicos.

1.3 Agencias de Viajes (AAVV)

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.

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.

En esta definición se encuentran implícitas las tres funciones que pueden realizar las agencias de viajes:

¹⁸ Citado por (Leyva Fernández, 2007).

Asesoramiento: Mediante el asesoramiento se informa al cliente de toda la oferta de la que dispone la agencia de viajes. Hay que ser lo más imparcial posible con el cliente cuando se da esta información, por lo que no hay que vender lo que uno quiere sino lo que el cliente ha venido a buscar. Un buen asesoramiento puede fidelizar a un cliente que es el objetivo de la mayoría de empresas.

Intermediar: La agencia funciona como intermediaria cuando organiza o gestiona un servicio turístico en nombre de una tercera persona. Esta función es la que define de por sí una agencia de viajes. Entre los servicios en los que las agencias intermedian destacan:

- Reservar billetes (de cualquier tipo de transporte).
- Reservar habitaciones y otros alojamientos.
- Alquiler de alojamiento (ofertas hoteleras y no hoteleras).
- Alquiler de coches (con o sin choferes).
- Reservar o vender paquetes turísticos o programas turísticos.
- Fletaje de aviones.
- Reservar entradas para museos, teatros y otros espectáculos.
- Contratar servicios de guías.
- Contratar pólizas de seguros.
- Cambiar moneda y emitir cheques de viaje. (También se pueden enviar bonos)
- Comprar o adquirir guías turísticas.
- Organizar actividades deportivas.

Organizar: Se entiende por organizar al hecho de montar los programas turísticos. Se puede decir que una agencia está organizando un viaje cuando este consta de diferentes visitas, diferentes ciudades o pueblos a visitar y se le pone un precio a todo el conjunto. Así que organizar también implica conocer la oferta turística y las actividades a poder realizar en la zona.

Una vez relacionadas las funciones de las agencias, es necesario analizar seguidamente los tres diferentes grupos de agencias de viajes:

- Detallistas o minoristas
- Mayoristas y organizadores de viajes
- Agencias mixtas.

Las agencias minoristas: según la definición de la OMT, suministran al público la información sobre los posibles viajes, el alojamiento y los servicios colindantes, incluidos los horarios y las condiciones del servicio. Se dedican por tanto, a generar viajes para el uso de sus propios clientes.

Los organizadores o mayoristas, preparan, antes que la demanda sea formulada, viajes y estancias, organizando el transporte, y proponiendo toda clase de servicios. Dentro de los mayoristas, se encuentran los touroperadores, que se caracterizan por disponer de una gran estructura para consolidar sus programas, basados en contrataciones a gran escala y en la mayoría de los casos, en la copropiedad de hoteles y compañías aéreas.

Mayoristas–minoristas o agencias mixtas, son aquellas en las que se puede simultanear ambas funciones y que suelen tener sus propios puntos de venta.

Por otra parte, según la actividad principal de la agencia, se puede distinguir entre:

- **Agencias de viajes emisoras (outgoing).** Se dedican principalmente a enviar turismo fuera del país.
- **Agencias de viajes receptoras (incoming).** Su actividad principal es recibir turismo en el territorio, pudiendo actuar en nombre propio, o en representación de alguna agencia o touroperador del extranjero.
- **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.

- **Agencias de viajes especializadas.** Centran su actividad en un segmento de la demanda, en un destino o en un producto concreto. Dentro de ellas, cabe a su vez hablar de agencias especializadas en la tercera edad, en turismo de nieve, en estudiantes, etc.
- Según el canal de distribución:
- **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.
- **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. 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.

1.3.1 Estructura de las AA.VV

Por lo general, no existe una estructura básica dentro de la organización de las AA.VV. Esta suele variar según se trate de minoristas, mayoristas, o mayoristas-minoristas. En función de la actividad en la que se especialice, y según el volumen de negocio, las agencias se organizarán de una forma u otra. A pesar de esto, se puede establecer de modo general la existencia de una serie de departamentos, más o menos desarrollados, dentro de una agencia de viajes.

Departamento de Administración. Es el encargado del control económico y administrativo de la empresa, cuyas principales funciones son: Confección de balances de gestión y financieros, Control de costes e ingresos, Elaboración de presupuestos de previsión anuales, Facturación a clientes y pagos a proveedores, Control de los sistemas de crédito de la empresa, Liquidaciones fiscales, Control de expedientes y billetajes y Control del departamento de personal (selección, contratación, nóminas, etc.).

Departamento del producto. Su cometido principal es la elaboración y operación del producto en colaboración con el departamento comercial. Sus principales actividades son: Diseño del producto, Contratación de los servicios y selección de proveedores, Reservas de plazas y emisión de documentación de viajes, Control de calidad de los servicios durante la prestación de los mismos.

Departamento comercial o de marketing. Se encarga tanto de la promoción del producto, como de la investigación de mercado para determinar el producto que se va a confeccionar. Realiza las siguientes tareas: Confección de catálogos, Determinación y elección de los medios publicitarios necesarios para dar a conocer tanto el producto como la agencia, Elaboración de campañas promocionales, Formación de los vendedores, Control de calidad del producto.

Departamento de ventas o mostrador. Es el propio de las AA.VV minoristas, punto de salida del producto turístico. Funciones: Información y asesoramiento al cliente, Reserva del producto y emisión de la documentación del mismo, Seguimiento de postventa del grado de satisfacción del cliente con el producto y los servicios suministrados por la agencia.

1.3.2 Los productos de las AA.VV

La agencia de viajes es una empresa de servicios cuya labor de venta comienza con un correcto asesoramiento del cliente, máxime cuando en la actualidad los medios informáticos al alcance de todos, y los sistemas de venta directa, intentan poner en entredicho la labor de intermediación de las AA.VV.

Las fuentes de información usadas en una agencia de viajes son muchas, desde la información escrita proporcionada por las mayoristas, pasando por los Sistemas Computarizados de Reservas (SCR) o Sistemas Globales de Distribución (GDS), sin olvidar los propios viajes del agente de viajes, los folletos informativos de los proveedores o las ventajas de asomarse a Internet.

1.3.3 Tipos de productos que ofertan las AA.VV

Viajes organizados: Son aquellos que intentan ajustarse a los condicionamientos de un grupo de viajeros en particular. Estos viajes se dirigen a grupos con un determinado interés, como la gastronomía, los estudios o el amor al arte. Suelen anunciarse en folletos que especifican precio, condiciones y fechas en las que se puede realizar. La oferta de viajes organizados es muy variada, encontrándose desde visitas a las ciudades, excursiones a lugares exóticos, etc.

Viajes organizados sin guía: Estos son más flexibles que los anteriores, permitiendo que el turista compre el viaje con transporte, traslado y demás, por su cuenta, realizando su viaje no de acuerdo a un guía fijo, que establece sus horarios y días de visitas obligatorios, pudiéndose asistir o no al programa de visitas establecido.

Viajes con guía: Un profesional acompaña a un grupo en un viaje. El guía del viaje se ocupa de de todos los detalles básicos, que van desde las reservas de hoteles, traslados, visitas, traducción de idiomas, mantener el horario fijado...Por lo general estos viajes suelen ser del tipo “todo incluido”.

Viajes en grupo: Se componen de unas quince personas o más que viajan juntas, que suelen ser miembros de un club, una organización de negocios u otro tipo de filiación, que unen su poder adquisitivo para conseguir un ahorro, sobre todo en lo que a transporte se refiere.

1.3.4 Calidad en las AA.VV

Una Agencia de Viajes, como toda unidad organizativa, para que pueda cumplir con sus Objetivos de mejora continua de la Calidad ofertada a los clientes y llegue a ser competitiva dentro de su actividad económica, necesita establecer los elementos operativos básicos que, en una estructura adecuada y con un contenido estudiado pero adaptado a las condiciones particulares de cada unidad de negocio, organice este factor estratégico para la empresa en un Sistema de Calidad.

Las Agencias de Viajes están en proceso de establecer, desarrollar, documentar, implantar y mantener un Sistema de Calidad, como medio para cumplir con la Política y Objetivos de Calidad que deben tener definidos. El Sistema de Calidad que se propicia intenta abarcar todo los procesos necesarios para proporcionar un servicio eficiente y eficaz al cliente, y enfoca desde las actividades de marketing a las de prestación de sus servicios, incluyendo el análisis de los mismos y su percepción por parte de la demanda.

Un Sistema de Calidad para una Organización de prestación de servicios como es una Agencia de Viajes, debe dar respuesta también a los aspectos humanos implicados en la prestación de esos servicios, mediante:

- La motivación y sensibilización del personal
- El desarrollo de la formación y capacitación del personal
- La proyección de una buena imagen, cultura y prestaciones del establecimiento que sean percibidas y reconocidas por los clientes
- El reforzamiento de las acciones que conduzcan a la mejora de la Calidad de Servicio.

1.3.5 Comercialización de las AA.VV

En términos del proceso de comercialización del turismo, las agencias de viajes son tiendas minoristas, que suelen trabajar estrechamente vinculadas con las

empresas transportistas, líneas aéreas, de las cuales reciben una determinada comisión por concepto de boletos vendidos (generalmente entre un 8 y un 10 por ciento), de los hoteles, que también les reconocen un pago (del 5 al 15 por ciento) y, en general, de todos los operadores. Estas empresas, que suelen a tener mucho material informativo sobre destinos y paquetes turísticos, trabajan igualmente en estrecha cooperación con los tours operadores, figura que se correspondería con la de un mayorista.

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.

Las AAVV tienen funciones tales como:

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:

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

La creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia.

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.

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 a 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 motivada de ir a un sitio, pues hay que investigar el 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.

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:

1. Una implantación de sistema aprendizaje y actualización que estimule al trabajador y se le integre en un plan de formación.
2. Conseguir una estructura satisfactoria del trabajo (valorar el trabajo)
3. Conseguir el bienestar del personal (vacaciones, festivos)
4. 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.

Si se trata de una AA.VV detallista pura, toda su gestión de venta tendrá lugar en el mercado consumidor, es decir, venderá sus servicios directamente al público.

Por el contrario, si es agencia de viajes operadora, y su principal campo de negocios lo constituye la prestación de los servicios terrestres para el turismo receptivo, su acción de venta estará referida entonces, al mercado industrial o intermediario, o sea que sus servicios deberán ser vendidos dentro de la industria turística nacional e internacional. Puede darse el caso, desde luego, y que es bastante frecuente por otra parte, que la agencia trabaje con un tipo de operación mixta, es decir, como detallistas y operadora de turismo receptivo al mismo. En tales casos, tendrá que desarrollar su acción de venta en ambos mercados simultáneamente.

Las principales cuatro herramientas promocionales a utilizar en una agencia de viajes son las que se describen a continuación:

- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- Promoción: Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.
- Relaciones públicas: La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- Ventas personales: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

Al igual que las decisiones en materia de productos, las decisiones relativas a las acciones de promoción y publicidad también adquieren en este negocio en particular, una gran importancia.

La distribución del producto turístico se realiza hoy en día por diferentes vías de comercialización que conectan al usuario o cliente, con el producto en sí, previa promoción del mismo en el mercado a través de unos sistemas de información persuasivos. Es necesario por tanto, establecer un proceso comunicacional que informe al cliente sobre el producto, despierte su interés y finalmente le induzca a su consumo.

Los principales sistemas de promoción son:

- Campañas publicitarias. Proyectan la imagen de la empresa, diferenciándola de sus competidores, y el producto ofertado. Los medios utilizados suelen ser diversos dependiendo al tipo de cliente al que vayan dirigidos, la amplitud de mercado que se desee, etc. Anuncios en prensa, radio y televisión, además de “buzoneo”, carteles en vallas publicitarias y demás, constituyen los medios fundamentales de aplicación de las campañas publicitarias.
- Relaciones Públicas. Están encaminadas a establecer y mantener una comunicación entre la agencia y sus clientes. Esta comunicación se realiza en las AA.VV minoristas principalmente a través de la organización de actos sociales, la producción y difusión de propaganda turística (regalos, guías de viajes...), y de la sponsorización de actividades culturales o recreativas. En las agencias mayoristas esta serie de actos se realizan para la captación de agencias minoristas, a través sobre todo de la organización de comidas o viajes de familiarización.
- El lanzamiento de un producto encuentra su forma principal de comercialización en la impresión de un catálogo o folleto. Los folletos de los mayoristas, son generalmente de formato internacional (A4), mientras que los de agencias independientes o minoristas se hacen a veces en formatos más pequeños. Realizar un catálogo es una inversión y un riesgo, ya que a veces estos suelen requerir una fuente importante de dinero por alcanzar tiradas de más del millón de copias, con un volumen de más de 200 páginas. Estos folletos y catálogos se suelen distribuir por

las redes de minoristas, y a partir de ellas, a los clientes potenciales. La tendencia general es separar la presentación de productos por un lado, y generalmente al final del catálogo, incluir el listado de precios.

- El escaparate, se considera el primer contacto entre el cliente y la agencia. Representa una de las formas más importantes de atraer al público.
- Las ferias y *workshops*, son las grandes lonjas de intercambio de información sobre múltiples productos, que ofrecen la posibilidad tanto de promocionar para el público en general, como el establecimiento de contactos y relaciones entre los distintos agentes del sector turístico.

Aunque existen hoy en día otros canales de comercialización del producto turístico, como por ejemplo los sistemas telemáticos, el canal natural de distribución es la agencia de viajes, la cual no sólo comercializa, sino que además, informa y asesora al cliente.

Las agencias de viaje por su propia naturaleza y la de los productos que esta oferta son las encargadas de unir a diversos destinos en el caso de agencias de viajes emisoras y vincular a las diferentes entidades que operan en un destino en el caso de las agencias de viajes receptoras. Es por esta razón que los encargados de desarrollar la gestión de los destinos turístico como entidad territorial donde se materializan los diferentes esfuerzos de los prestatarios de servicios turísticos deben de forma general disponer de herramientas que permitan controlar la eficacia en el desempeño de las agencias de viaje y dentro de estas se necesita la existencia de mecanismos para evaluar y perfeccionar la gestión de las agencias de viaje elementos que no se encuentran de forma explícita en la bibliografía consultada.

Factores claves de éxito en la comercialización de un destino por las agencias de viajes:

- 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/clústers
- 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.

1.3.6 Antecedentes de la investigación

Las agencias de viaje constituyen un actor de relevante importancia en la dinámica de un destino turístico, en tal sentido es de suma trascendencia el conocimiento de su desempeño y la eficiencia en la comercialización de productos turísticos que incrementen los ingresos del destino.

Existen varias propuesta que desde una perspectiva comercial proponen evaluar las variables estudiadas (Kinner (1993), Avilez (2007), Lanquar (2001), Luque (2007), Mieddlton (1994), Ritchie y Crouch (2004), Vera (1997), Kotler (2000 y 2004), Bigne (2000), estos refieren variables como: producto, precio, gestión de venta, estudio de mercado, publicidad y promoción. Estos modelos se caracterizan por:

• Bajo carácter metodológico: dicen qué variables deben evaluarse evaluar pero no describen teóricamente cómo evaluarlas.

Tampoco proponen teóricamente el modo de integración de los resultados alcanzados.

Estos tampoco se adaptan a las peculiaridades de las AAVV

Un primer acercamiento al estudio del tema fue el realizado por Ricardo Guerrero¹⁹, en el que se definen variables para la evaluación de la gestión de las AAVV en un destino. Robelt Futié²⁰ parte su análisis determinando las factores que inciden positiva y negativamente en la comercialización de la cartera de productos de la AV Cubabatur, haciendo énfasis en las opcionales turísticas. Del mismo modo Arnau²¹ en la AV Gaviota tour, en ambos estudios se determinan las causas que afectan la comercialización de excursiones turísticas del destino holguinero.

En el año 2009 Ferrete Tejeda²², partiendo del análisis de la comercialización de las opcionales, hace un énfasis en el análisis de la competencia y las brechas existentes entre las expectativas del cliente y el producto turístico.

En este propio año Gámez Consepción²³ realiza un estudio similar en la AV Gaviota tour deteniendo en las causas que afectan la comercialización de opcionales, por tipos de excursiones turísticas (navales, aéreas y terrestres).

Los estudios anteriores se caracterizan por:

Presentar una imagen fragmentada de las AAVV que operan en el destino.

Las variables que utilizan para evaluar el desempeño de las AAVV no completan la imagen de estas.

¹⁹ Ricardo Guerrero, Danais. Tesis de Maestría: Tecnología para la evaluación de la comercialización de opcionales en una agencia de viajes en un destino turístico. Para optar por el título de Master en Gestión Turística. 2008

²⁰ Robelt Futié, Maikel. Trabajo de Diploma: Estudio de la Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Cubatur. Para optar por el título de licenciado en turismo. 2008.

²¹ Arnau, Jorge. Trabajo de Diploma. Estudio de la Cartera de Producto de la Agencia de Viajes Gaviota tur, s.a. Para optar por el título de licenciado en turismo. 2008.

²² Ferrete Tejeda, Tania. Trabajo de Diploma. Análisis comercial de la cartera de producto de la agencia de viajes Havanatur, s.a. Para optar por el título de licenciada en turismo. 2009.

²³ Gámez Consepción, Elena. Trabajo de Diploma. Análisis de la cartera de productos de la agencia de viajes Gaviotatur, s.a. Para optar por el título de licenciada en turismo. 2009.

1.4 Conclusiones parciales

1. El turismo es un proceso socio económico de gran impacto en la economía de cualquier territorio, cuya demanda social se incrementa ininterrumpidamente y eleva sus niveles de exigencia en la prestación al tiempo que las entidades y territorios que operan en este tipo de economía tienen que enfrentar niveles superiores de competencia.
2. Por la naturaleza multiorganizacional y diseño personalizado de los productos turísticos se hace necesario desarrollar acciones de gestión a nivel de destino, por lo que estos se convierten en unidades de análisis que demandan el desarrollo de tecnologías de gestión particulares acorde a sus características sobre todo en las etapas de madurez y declive de estos.
3. Las agencias de viaje receptoras constituyen el elemento aglutinador a través del cual se materializan los esfuerzos aislados de las entidades que operan en un destino y en consecuencia demandan que como parte de la gestión a nivel de destino se desarrolle un proceso de control y perfeccionamiento de su desempeño.
4. Los antecedentes teóricos de la investigación exponen las variables a evaluar en la gestión comercial pero no el modo de evaluarlas. Tampoco integran el resultado de la evaluación de las variables. Estos estudios con enfoque comercial propuestos tampoco se adaptan a las peculiaridades de la gestión comercial de las AAVV.

CAPÍTULO 2.

Procedimiento para la evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras

En este capítulo primeramente se analizarán las variables a tener en cuenta en la evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes para sobre esta base proponer un procedimiento que permita llevar a cabo la misma y por último será evaluada considerando el comportamiento actual del destino Holguín.

2.1 Análisis de las variables que influyen en la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras

Para poder evaluar a cabalidad 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 las expectativas, necesidades y deseos de los clientes, por tanto las agencias de viajes deberán contar con mecanismos que permitan recopilar de forma confiable toda la información necesaria a este respecto, ver anexo # 1.

Sobre la base de 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 también deberán permitir la explotación óptima de los recursos turísticos disponibles en el destino y facilitar el desempeño armónico del resto de las entidades orientadas a este mercado que interactúan en el territorio. Los productos que integran la oferta de la entidad no sólo deberán poseer un diseño en correspondencia de las expectativas de los clientes sino que en su materialización durante el proceso de prestación deberán cumplir con los estándares de calidad ofrecidos durante el proceso de comercialización.

La eficaz **publicidad** de los productos dependerá del modo que la agencia ubique sus puntos y horarios de venta de modo que se logre el mayor nivel de contacto entre el cliente y la oferta, además deberá crear facilidades para que el punto de venta resulte atractivo para el cliente y este permanezca en el mismo el mayor tiempo posible, de igual modo tendrá que utilizar la mayor cantidad de herramientas publicitarias y promocionales para incrementar las probabilidades de que el producto se convierta en una atracción para el turista.

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 de la gestión comercial de una agencia de viaje receptiva

El procedimiento propuesto consta de 4 fases y 15 pasos, cada uno de los pasos y fases se describen a continuación.

Fase I: Preparación.

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

Paso 1. Toma de conciencia. El éxito de la aplicación del procedimiento descansa en que los implicados en esta, ya sea por ser ejecutores de su aplicación o por poseer responsabilidades con respecto al funcionamiento de las agencias de viajes tomen conciencia de la importancia 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 comercial 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: Medición 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 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 (ahorristas 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:

- 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.

- 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.
- La matriz propuesta por (García Vidal, 2006), ofrece la información relacionada al posicionamiento de cada producto con relación a los demás. Se construye a partir de las cantidades vendidas y al margen de contribución que proporciona esta venta a la empresa, colocándose en el cuadrante correspondiente a los productos *estrellas* a aquellos que su nivel de venta es grande pero que además proporcionan altos márgenes de contribución, y así sucesivamente se procede a la ubicación por cuadrantes de cada uno de los productos existentes, tiene como limitación el hecho de que solo se analice el factor económico de la organización, funcionando así como una fotografía, la cual no permite que se vea la proyección, y entre sus ventajas se pueden citar la existencia de la información requerida para su construcción en la gran mayoría de las empresas, su fácil procesamiento, así como la colaboración en la toma de decisiones concretas.

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.

Método del valor percibido

Este método²⁴ 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 1 que se muestra a continuación.

Atributo	Ponderación	Marcas				Media
		A	B	C	D	
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	Valor	IVP ₁	IVP ₂	IVP ₃	IVP ₄	

²⁴ Tomado de conferencia impartida por Pérez Campdesuñer 2004

a la media	percibido entre media					
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	PPVP ₄	

Tabla 1. Matriz para el cálculo del valor percibido. **Fuente:** Elaboración propia.

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 = $E_i \cdot ME$
- MP: Media de los precios
- PPVP_j: 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:

- Utilización de medios digitales para anunciar el producto (email, INTERNET, multimedia, etc.) y calidad de los mismos
- Utilización de medios impresos para anunciar el producto (poster, plegables, revistas, vallas, etc.) y calidad de los mismos

- Ubicación de los puntos de ventas del producto (cerca de los flujos de circulación de los clientes)
- Factibilidad de los horarios de trabajo establecidos, de acuerdo a los horarios de mayor circulación de clientes
- 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, 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 trabajo 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 1. En total

se evalúan 35 aspectos para integrar los mismos, se debe utilizar la expresión siguiente

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

Donde:

- EIAV: Evaluación integral de las agencias de viajes
- AE_i: 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 estadios 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 2.

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	Recursos	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 2. 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.

2.3 Descripción y análisis de los resultados

Previo a la aplicación del procedimiento explicado anteriormente se deben seleccionar los expertos, ver anexo # 2. Para seleccionar los expertos se envió a los posibles expertos un documento en el que se le solicita su conformidad con ser experto y se le plantea que responda un cuestionario de autovaloración en cuanto al dominio del tema y las fuentes de argumentación a partir de las cuales cada experto ha logrado ese conocimiento. Este documento aparece en la Ronda # 1. A partir de las respuestas ofrecidas por ellos se confecciona la caracterización de los expertos y se calcula el coeficiente de competencia de los expertos, mientras se resumen los datos generales de los expertos, de los que se puede realizar el análisis cualitativo siguiente, ver anexo 3:

- Los expertos en su generalidad están vinculados al turismo el 74% donde el 50% pertenece al sector y el resto investiga en este.
- El promedio de experiencia laboral es superior a los 15 años.
- En cuanto a las categorías docentes su composición es heterogénea pues existen representante de las cuatro categorías
- Se destaca que el 40% es Doctor en Ciencias y 60% Máster.
- Todos se encuentran vinculados a la docencia y las investigaciones.
- Dos de los expertos tienen un coeficiente de competencia medio y los 5 restantes un coeficiente de competencia alto.

Los aspectos a evaluar fueron:

- Necesidad de evaluar la gestión comercial de las agencias de viaje
- Viabilidad de aplicar el procedimiento
- Complejidad del procedimiento propuesto.

El 100% lo consideró necesario, más del 80% lo percibió como bastante aceptable sus posibilidades de aplicar y de igual forma consideraron bastante compleja su aplicación.

Se vació en la tabla los datos con las valoraciones que cada experto realizó individualmente para cada uno de los aspectos y de acuerdo a la escala. Con este procesamiento se obtuvo la frecuencia absoluta para cada aspecto en cada categoría, es decir, se obtuvo el número de veces que cada aspecto fue ubicado en cada una de las categorías definidas lo que permitió confeccionar la **Tabla 3**.

MATRIZ DE FRECUENCIAS						
Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
Necesidad	9	1	0	0	0	10
Viabilidad	7	3	0	0	0	10
Complejidad	7	2	1	0	0	10

Tabla 3. Matriz de frecuencias absolutas. **Fuente:** Elaboración propia

Como se necesitan las probabilidades es conveniente introducir frecuencias relativas y como se usa la distribución normal es necesario que esas frecuencias relativas se calculen sobre frecuencias acumuladas. Para calcular las frecuencias relativas acumuladas se obtiene el cociente de cada frecuencia absoluta acumulada sobre la última frecuencia absoluta acumulada de la fila. (Ver **Tabla 4** y **Tabla 5**)

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5
Necesidad	9	10	10	10	10
Viabilidad	7	10	10	10	10
Complejidad	7	9	10	10	10

Tabla 4. Matriz de frecuencias acumuladas. **Fuente:** Elaboración propia.

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5
Necesidad	0,90	1	1	1	1

Viabilidad	0,70	1	1	1	1
Complejidad	0,70	0,90	1	1	1

Tabla 5. Matriz de frecuencias relativas acumuladas (Probabilidades). **Fuente:** Elaboración propia.

A continuación aprovechando la hipótesis de normalidad, se determinan los valores de la distribución normal inversa acumulada. Estos valores se establecen a partir de una tabla estadística de la distribución normal estandarizada o haciendo uso de Microsoft Excel: Insertar, funciones, distribución normal inversa para cada valor de la probabilidad calculada considerando la media igual a cero y la varianza igual a 1.

Para realizar los cálculos de los puntos de corte se deben utilizar valores de la distribución normal inversa, dichos puntos de corte se observan en la Tabla 6.

Indicadores	Matriz de valores abscisas				Suma	Promedio	Escala
Necesidad	1,28	3,49	3,49	3,49	11,75	1,28	2,94
Viabilidad	0,52	3,49	3,49	3,49	10,99	0,52	2,75
Complejidad	0,52	1,28	3,49	3,49	8,78	0,52	2,2
SUMAS	2,32	8,26	10,47	10,47	31,52	2,32	7,89
LIMITES	0,77	2,75	3,49	3,49	10,51	0,77	2,627

Tabla 6. Matriz de valores de abscisas. **Fuente:** Elaboración propia.

Los valores de escala de los límites de categorías aparecen representados en el siguiente rayo numérico, en el que puede apreciarse de forma gráfica el resultado del proceso, la primera y última categoría quedan abiertas en uno de los extremos, no se necesita ni el límite inferior de la primera ni el límite superior de la última.

y adecuado	Bastante Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado	Inadecuado
0,77 ⇐	2,75 ⇔	3.49 ⇔	3.49 ⇔	11,24 ⇒

Luego se realiza la comparación con los puntos de corte y se concluye cuál fue la valoración que obtuvo cada aspecto según criterio de los expertos, que es el que aparece en la última columna de la derecha.

De acuerdo con esto fue valorada de **Bastante Adecuado** (BA) la viabilidad y de adecuada la necesidad y la complejidad, lo que demuestra la elevada pertinencia que los expertos aprecian en la propuesta realizada. De todo lo anterior se infiere que la Metodología se considera válida.

2.4 Aplicación del procedimiento propuesto

En el Destino Holguín operan como agencias de viajes receptoras fundamentalmente tres: Cubatur y Cubanacan pertenecientes al Ministerio de Turismo y orientadas esencialmente a los turistas del Polo Guardalavaca; y Gaviota Tour propiedad de la cadena Gaviota S.A adscrita al Ministerio de las Fuerzas Armadas.

En el destino existen 4 212 habitaciones disponibles para el comercio con turismo internacional.

Existen 8 hoteles de vacaciones distribuidos en tres sitios de playa, Guardalavaca, Esmeralda y Pesquero, 6 de ellos pertenecientes a Gaviota S.A. con 3028 habitaciones que representa el 71.8 % del total de la planta hotelera física.

Con alcance más lejano existe un inventario de hoteles y villas con los que se tienen compromisos por su pertenencia corporativa: en Santiago de Cuba, 53 habitaciones; Baracoa, 110; Cayo Saetía, toda la red extra hotelera que se dispone.

Al cierre del año 2010 los indicadores son muy favorables con respecto al año 2009, año en el que se experimentó una considerable baja en la comercialización de opcionales en el destino Holguín.

El 87.6 % de las opcionales se desarrolla dentro del territorio, constituyen las principales opcionales, la Visita al Parque Recreativo Bahía de Naranjo con el 14% de las ventas, el Catamarán crucero del Sol 11%, El Island Paradise - Cayo Saetía 9.2 %, la visita a la Ciudad de Holguín 8.1%, el Catamarán Ocean Paradise 6.1 %, El Boat Aventur 4.5%, estas 6 opcionales en su conjunto representan el 55 % de las ventas.²⁵

Se destaca que en el destino la competencia se centra fundamentalmente en Viajes Cubanacán, Cubatur y Gaviota tours, el turoperador Havanatur la comercialización de opcionales no constituye su principal función teniendo en cuenta que su objetivo radica es mover clientes desde mercados emisores (EEUU, fundamentalmente).

La cuota de mercado se estima de la siguiente forma:

Receptivo	Turistas Asistidos	Cuota Ventas Opcionales
Viajes Cubanacán	40.7%	44.7%
Cubatur	24.1%	28.1%
Gaviotatour	29.7	21.6%
Havanatur	5.5	5.6%

Tabla 8. Comportamiento de las ventas de opcionales de las agencias de viajes del Destino Holguín. **Fuente:** Elaborado a partir Informe Comercial MINTUR Holguín año 2010.

Gaviota Tour, en el 2010, se sitúa en segundo lugar de la competencia, operando el 29.8% de los turistas asistidos y maneja el 21.6% del movimiento de las opcionales del polo turístico.²⁶

²⁵ Ibídem.

²⁶ Ibídem.

Viajes Cubanacan: opera el 40.7% de los turistas asistidos y crece un 7.1%, opera el 44.7% del movimiento de opcionales, con 74 627 opcionales cumple a un 97.7% y decrece un 0.2%. Vende 1.05 opcional por asistido (1.1 en 2009) e ingresa 65.91 CUC per cápita de venta por cliente (72.97 en 2009); ingresó 4 669 822 CUC por venta de opcionales decreciendo un 3.3%. Los canadienses le compran como promedio 0.68 opcionales por pax e ingresan 43.78 CUC; los ingleses le compran como promedio 1.5 opcionales por pax e ingresan 108.4 CUC, los alemanes le compran como promedio 1.3 opcionales por pax e ingresan 111.8 CUC.

Aunque se crece en los pax asistidos no se logra crecer en el movimiento de pasajeros.

No se logra cumplir ni crecer en las excursiones aéreas por la disminución notable de las ventas a La Habana debido al insuficiente número de vuelos domésticos que no satisfacen la demanda.

Las ventas de las excursiones al mercado interno decrecen e incumplen lo planificado.

No se logró concretar en el año una imagen coherente de los buroes de venta lo que incidió negativamente en la venta.

Faltó material promocional de apoyo a las ventas como suelto, catálogos, CD.

Existe limitación para la elaboración de materiales promocional como herramienta básica y de último minuto para potenciar nuevas ofertas o llegar a un público mayor, motivado por los niveles de centralización del presupuesto.

Cubatur: opera el 24.1 % de los turistas asistidos y crece un 16.0%, opera el 28.1% del movimiento de opcionales, con 46 260 opcionales cumple al 90.2% y crece un 25.6%. Vende 1.1 opcional por pax asistido (0.9 en 2009) e ingresa 88.11 CUC percapita por cliente (78.63 en 2009); ingreso 3 610 052 CUC por

venta de opcionales creciendo un 18%. Los canadienses le compran como promedio 0.6 opcionales por pax e ingresan 41.58 CUC; los ingleses (FC – Sig) le compran como promedio 1.3 opcionales por pax e ingresan 110.2 CUC, los alemanes le compran como promedio 1.7 opcionales por pax e ingresan 143.8 CUC; los italianos le compran como promedio 1.4 opcionales por pax e ingresan 71.33 CUC.

Independientemente que la movilidad de manera general crece un 17.7% con respecto al 2009, se debe señalar:

El Mercado Canadiense no cumplió las expectativas pues a pesar de tener un ligero incremento en la movilidad, su comportamiento se considera aun discreto.

Mercado alemán, decrece su movilidad asociado a la disminución del número de arribos.

Mercado Inglés, a pesar de que crece en los arribos un 37.4% , no ocurre así en la movilidad que solo logra crecer un 21.7%

Mercado Italiano crece de manera proporcional tanto en los arribos como en la movilidad en un 13.5%. No obstante consideramos que en este mercado quedan reservas por explotar.

Los Buroes de turismo de manera general logran mover más clientes en excursiones y generan ingresos superiores al año anterior, apoyados en el comportamiento del BT de Guardalavaca pues los otros dos restantes decrecen tanto en movilidad como en ingresos

No fueron suficientemente agresivos con las ofertas del Mercado Interno teniendo en cuenta que decrece la movilidad en un 2.5 % (-45 pax) no siendo así el ingreso que crece en un 45.7% pues las ofertas se comercializaron a precios superiores, se abrieron tres nuevos buró Banes, Freyre y Gibara sin alcanzar los resultados esperados.

Havanatur: opera el 5.4% de los turistas asistidos y crece un 19.1%, opera el 5.6% del movimiento de opcionales, con 9632 opcionales cumple al 119% y crece un 16.4%; Vende 1.0 opcional por pax asistido (1.0 en 2009) e ingresa 24.2 CUC percápita por cliente (21.03 en 2009). Ingreso 938 889 por venta de opcionales creciendo un 322%.

En el Anexo 5 se muestra el comportamiento de los mercados emisores al cierre del año 2010.

Canadá, nuestro principal emisor, aporta el 51% de los visitantes y presentó una tendencia creciente durante todo el año, decrece un 5.9% en turistas físicos y 4.5% en turistas días. En Cuba, creció un 2.7 % hasta noviembre, en el territorio actualmente se recibe el 13.5 % de los canadienses que visitan nuestro país; de un 13.3% en 2009. Principales TT.OO Transat con el 30.8%, Sunwing con el 27%, Air Canadá el 13.5%.

Reino Unido, segundo emisor, aporta el 30 % de los visitantes, crece un 12.1% en turistas físicos y crece en 10.9% en turistas días, ha mantenido una tendencia creciente durante todo el año. En Cuba crece un 1.4; Holguín recibe el 29.9% de los ingleses que visitan nuestro país, del 26.9 % en 2009. Principales TT.OO, Thomas Cook 45.1% y TUI (Thomson) el 44.7%.

Alemania aporta el 5% de los turistas, decrece un 6% en turistas físicos y decrece 10.7% en turistas días; mantuvo una tendencia decreciente durante todo el año. En Cuba este mercado crece un 0.6%, Holguín recibe el 11.7% de los alemanes que visitan nuestro país, del 12.7 % en 2009. Principales TT.OO, Thomas Cook 18.4% y TUI el 13.5%.

Italia aporta el 2% de los turistas, crece un 6.1% en turistas físicos y crece 0.9% en turistas días; En Cuba este mercado decrece un 5.6%, Holguín recibe el 4.7% de los italianos que visitan nuestro país, del 4.2 % en 2009.

En el Anexo 4 se describen los criterios de medida que el MINTUR Holguín empleó para evaluar la comercialización del destino en el año 2010.

En el anexo 5 se muestra el comportamiento de los mercados emisores al cierre del 2011 comparándose con el año anterior.

En lo que va de año 2011, acumulado hasta agosto, la provincia cierra la ocupación hotelera con 3 851 turistas extranjeros días en el territorio, de estos alrededor del 78% en los Hoteles de Gaviota que crece en 205 respecto a igual fecha del año anterior, el 20% en el grupo Hotelero Cubanacán que crece en 75 y un 2% en Islazul que decrece en 46. De manera general el territorio crece en 234 turistas. El mercado Interno arrojó un total de 544 clientes para un total de 4395 turistas, encontrándose el territorio al 43.1% de ocupación. Como se aprecia en el gráfico siguiente la ocupación hotelera en toda la provincia no rebasa el 45% de ocupación, Independientemente a que existe un ligero aumento con igual período del año anterior, ver anexo 6.

El grupo Hotelero Cubanacán experimenta un resultado favorable, creciendo en un 75%. El grupo Gaviota S.A experimenta el mejor resultado en el destino Holguín con un récord de crecimiento del 205% respecto a igual período del 2010, lo que los ratifica como el grupo hotelero más estable y de mejores indicadores físicos y de valores. Ver Anexo 6.

El cierre del 2011, para los grupos hoteleros del destino, es superior al 2010 en las estancias promedios, los ingresos per cápita, el número de arribos y en los turistas días

Igual comportamiento lograron los receptivos, incrementando los turistas asistidos y movidos con respecto al 2010. Igual comportamiento se evidenció en la venta de opcionales que se incrementan en más de un 17% con respecto al 2010, efecto provocado por las estrategias de integración del destino lideradas por la Delegación del MINTUR en Holguín

Según los estudios realizados y las encuestas de las AAVV del destino las causas generales de las afectaciones de las ventas de opcionales se identifican las siguientes:

- Crisis financiera internacional
- Aumento del precio del petróleo
- Aumento del número de repitentes y no existir un cambio sustancial de la oferta.
- Los europeos aún manifiestan descontento con el gravamen del cambio de moneda.

Causas de afectaciones por tipo de excursión:

Aéreas:

Mostraron el mayor decrecimiento con un 33%, entre las causas principales identificadas se encontraron:

- Suspensión de opcionales en helicópteros por parte de Gaviota, al no lograr la Agencia de Viaje de Gaviota completar el Pax mínimo establecido para ella (11 personas), aún cuando se hayan logrado los niveles de venta requerido por las Agencias de Viajes CUBATUR y CUBANACAN. Esto provoca pérdida de oportunidades de venta, deterioro de la imagen de la opcional, disminución del esfuerzo de venta por parte del vendedor al no sentir seguridad en su gestión.
- Los finlandeses aunque consideran atractivos los viajes en Helicóptero no los demandan por valorar que el precio es excesivo.

Terrestres:

Fueron las segundas en decrecimiento con un 13%. Entre las causas que afectan este tipo de opcional se encuentran:

- El mercado canadiense continua siendo el predominante y se caracteriza por realizar estancias cortas (7 días), baja intención de gastos extras, el mismo opta por excursiones de poca duración y dentro del territorio, para los cuales las excursiones en Jeep resultan muy atractivas, sin embargo, no se logra satisfacer la demanda de estas opcionales pues solo se dispone de 14 jeep (2 ECOTUR, 6 TRANSTUR y 6 AV Cubanacan), 56 plazas para una demanda en ocasiones superior a 300 plazas. En el caso de TRANSTUR de acuerdo al análisis de su cartera de productos este no es una línea a potenciar pues para ellos no es la más rentable.
- Los mercados europeos son más propensos a la búsqueda de la historia, la información y la cultura autóctona, pero existen causas que afectan las posibilidades de aprovechar estas oportunidades como son:
 - Viales en mal estado (Santiago de Cuba, Baracoa)
 - Asedio de la población (Loma de la cruz, Holguín, Calle Heredia y Parque Céspedes, Santiago de Cuba) y de los trabajadores (Casa Diego Velázquez y el Morro Santiago de Cuba).
- Pérdida del principio de organización de opcionales en cuanto al precio (todo incluido), los prestatarios (fundamentalmente museos) establecen precios independientes para fotografía (5\$) y Vídeos (15), sin hacer diferenciación por la calidad del producto, que varía de un museo a otro.
- Deficiente preparación de los guías de museos, las visitas guiadas no resultan interesantes.
- Tendencia al incremento de los precios de los prestatarios, lo que eleva el punto de equilibrio de las Agencias, provocando cancelaciones al no poder incrementar el precio de venta.
- En los restaurantes existe baja oferta de nuestros productos, mariscos, pescados, frutas. Hay que marcar la diferencia en la restauración, originalidad, frescura y cubanía.
- La opcional a pinares es una importante experiencia que se ve limitada por la falta de jeep, la alimentación del restauan es muy buena.

- El diseño del Bioparque “Roca Azul” tiene poco contenido para una opcional, y no resulta natural, se utilizan especies exóticas (avestruz, cebra y antílope).
- No existen suficientes posibilidades de venta para el mercado italiano quien presenta una orientación hacia el contacto con la población, el disfrute de la música tradicional y folclórica cubana, la ingestión de bebidas típicas y el uso de carros antiguos, para estos el diseño de los productos resulta deficiente y rígido sin posibilidades de variación e insuficiente vida nocturna.

Náuticas:

- Baja capacidad del catamarán
- Dificultades en la transportación de los clientes hacia Antilla.

De forma general es necesario destacar que de acuerdo a las características del mercado actual se observa una tendencia a la aceptación de opcionales con diseños variados y de múltiples propósitos en contraposición a la existencia de muchas opcionales especializadas.

El desarrollo de la investigación permitió apreciar insuficiencias en la integración de los servicios que prestan los principales agentes que conforman la oferta del destino, lo que provoca afectaciones en los niveles de satisfacción de los turistas y en la imagen del destino.

Las estrategias generales frente a la situación descrita podrían ser:

- El desarrollo de una gestión integrada y coordinada al nivel de destino donde concurren de modo armónico los esfuerzos de múltiples factores del destino como son: Cultura, Orden Público, Viales, Gaviota, Palmares, las Agencias de Viajes, entre otros.
- La concepción más integral del desarrollo de nuevas opcionales turísticas que enriquezcan la cartera de productos del destino.

- Sistematizar el estudio ampliando las fuentes de información, con una mayor participación de los Clientes y Prestatarios.
- Realizar estos estudios y las acciones que de ellos se derivan antes de que inicie la nueva temporada alta.

2.5 Conclusiones parciales

Las acciones desarrolladas en este capítulo permitieron:

- Un primer acercamiento a la modelación de la interrelación de las variables que intervienen en la gestión turística de una agencia de viaje receptiva en un destino
- Se corrobora la idea del papel de las Agencias de Viajes como factor coordinador y aglutinador de las entidades del destino y en las que repercute todo lo positivo y negativo de la prestación de los servicios
- No se disponen de mecanismos sistematizados que permitan el control del funcionamiento de las agencias de viajes, aspecto al cual se pretende contribuir con el desarrollo de esta investigación
- Se logró la aplicación del procedimiento para evaluar las variables que intervienen en la gestión comercial de las agencias de viajes del destino

Conclusiones generales

Como resultado de esta investigación puede arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El impacto del turismo es cada vez más notable en la economía mundial, por tanto se hace necesario que se estudie e integren mejor los factores que inciden en su desarrollo
2. Las agencias de viajes protagonizan un rol importante en el desarrollo del turismo y más específicamente en el de los destinos, debido fundamentalmente a la modalidad predominante de todo incluido
3. Es necesario e importante la evaluación de la gestión comercial de los destinos turísticos, teniendo en cuenta que las ventas de opcionales constituyen uno de los ingresos más importantes del destino y que las agencias de viajes, como elemento aglutinador y dinamizador de la gestión de un destino, demandan de un proceso de control y de perfeccionamiento de su desempeño
4. El desarrollo de la investigación permitió apreciar insuficiencias en la integración de los servicios que prestan los principales agentes que conforman la oferta del destino, lo que provoca afectaciones en los niveles de satisfacción de los turistas y en la imagen del destino

Recomendaciones

Como resultado del estudio realizado y de las conclusiones generales antes expuestas se recomienda:

1. Aplicar el procedimiento en los destinos claves del país.
2. Aplicar en su totalidad el procedimiento en una de las AAVV del destino Holguín.
3. Divulgar los resultados de esta investigación en eventos y publicaciones.
4. Utilizar el procedimiento para la formación de postgrado y pregrado en la carrera de Turismo.
5. Continuar perfeccionando el procedimiento en estudios posteriores.

Bibliografía

Aedave. 2003. Aedave.es. *Certificación y normalización en agencias de viajes.* [En línea] 2003. [Citado el: 13 de noviembre de 2007.] <http://www.aedave.es/>.

Alegre, Joaquín y Pou, Llorenç. 2006. El paquete turístico de todo incluido: un análisis de sus implicaciones económicas para el caso de las Islas Baleares. *Departamento de Economía Aplicada. Universitat de les Illes Balears.* 2006.

Allcock, J. 1994. Seasonality. [aut. libro] S. Witt y L. Moutinho. *Tourism Marketing and Management Handbook.* New York : Prentice Hall, 1994, págs. 191–208.

Altés Machín, Carmen. 1997. *Marketing y Turismo: Introducción al Marketing de Empresas y Destinos Turísticos.* Madrid : Síntesis, 1997.

Angulo Garayalde, Kenia. 2008. Comparación de los destinos turísticos Holguín-Varadero. *Apuntes de trabajo de diploma.* Holguín : Universidad de Holguín, 2008.

Arcarons i Simon, Ramón. 2002. La Singularidad de la Gestión del Turismo en ámbitos locales y regionales. *Material del Master en Gestión Turística para el Desarrollo Regional y Local.* Barcelona, España : CETT, 2002.

Arnau, Jorge. 2008. Estudio de la Cartera de Producto de la Agencia de Viajes Gaviotatur, s.a. *Trabajo de Diploma* Para optar por el título de licenciado en turismo. Universidad de Holguín 2008.

Ascancio, Alfredo. 1998. Monografias.com. *Elementos del Turismo como Sistema.* Mérida: Corporación Merideña de Turismo. [En línea] 1998. [Citado el: 23 de noviembre de 2007.] <http://www.monografias.com/trabajos12/turis/turis.shtml>.

Avilez M, Jose A. 2007. Monografias.com. *Las agencias de viajes*. [En línea] 2007. [Citado el: 6 de diciembre de 2002.] <http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.html>.

Barrado Timón, Diego A. 2004. Dialnet.Estudios turísticos. *El concepto de destino turístico.Una aproximación geográfico-territorial*. [En línea] 2004. <http://dialnet.unirioja.es/>. ISSN 0423-5037.

Barroso González, María de la O. y Flores Ruiz, D. 2006. La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. enero-junio *Cuadernos de Turismo*. Murcia, España : Universidad de Murcia, 2006. Número 017, págs. 7-24. 1139-7861.

Bigné Alcaniz, Enrique. 2000. *Marketing de destino turístico; análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid : ESIC, 2000.

Boullón, R. 2004. *Marketing Turístico: una perspectiva desde la planificación*. Madrid. : Ediciones Turísticas, 2004.

Burkart, A. J. y Medlik, S. 1974. *Tourism, Past, Present and Future*. Londres : Editorial Heinemann, 1974.

Butler, R. W. 1980. The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*. 1980. Vol. 24, 1.

Caballero del Busto, Alberto J y Pons García, Robe. 2006. Gestipolis.com. *Aspectos conceptuales sobre el marketing y la investigación de mercado en el sector turístico para lograr un posicionamiento estratégico de productos turísticos*. [En línea] 2006. [Citado el: 15 de enero de 2008.] <http://www.gestipolis.com/canales7/mkt/posicionamiento-estrategico-con-la-investigacion-de-mercados.htm>.

Camisón Zornoza, C. 1996. La Calidad en el Turismo: balance y perspectiva de la investigación. *Estudios Turísticos*. España : s.n., 1996. 129, págs. 129-161.

Camizón Zornoza, C. 1998. Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad. *Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*. Las Palmas de Gran Canaria : s.n., 1998.

Cárdenas Tabares, Fabio. 1991. *Mercadotecnia y Productividad Turística*. s.l. : Editorial Trillas, 1991.

Choy, D. 1992. Life cycle models for Pacific island destinations. *Journal of Travel Research*. 1992, Vol. 30, 3.

Christaller, W. 1963. Some considerations of tourism location in Europe: The peripheral regions - underdeveloped countries recreations areas. *Papers of the Regional Science Association*. 1963. 12.

Cooper, C, y otros. 2003. *Tourism: principles and practice*. s.l. : Essex-England: Longman Group. USA, 2003.

Cooper, C. y S., Jackson. 1989. Destination life cycle: The Isle of Man case study. *Annals of Tourism Research*. 1989. 16.

Cooper, Chris y otros. 1997. *Turismo. Principios y Práctica*. México D.F : Editorial Diana, 1997.

Crisp, Richard D. 1956. Objectives and Techniques of Sales Forecasting. *Sale Forecasting: Uses, Thecniques, Trends*. New York : American Management Association, 1956. Special Report No. 16.

Cruz Roche, I. 1990. *Fundamentos de Marketing*. Barcelona : Ariel, 1990.

Cultural S.A. 1999. *Diccionario de Marketing*. s.l. : Cultural S.A, 1999.

De la Colina, Juan Manuel. 2004. Monografias.com. *Marketing Turístico*. [En línea] 2004. [Citado el: 24 de octubre de 2007.]

<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-turistico/marketing-turistico.shtml>.

De la Cuesta, Guillermo. 2006. Opciones. Semanario Financiero, Comercial y Turístico de Cuba. *Surgimiento y desarrollo de la planificación estratégica*. [En línea] 9 de Junio de 2006. [Citado el: 5 de septiembre de 2007.] <http://www.opciones.cubaweb.cu/leer.asp?idnuevo=2038>.

Dillon, William R y otros. 1990. *Marketing Research in a Marketinig Environment*. Boston : IRNIN, 1990.

EAM. 2003. Ilustrados.com. *Agencias de Viajes*. [En línea] 4 de septiembre de 2003. [Citado el: 13 de noviembre de 2007.] <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpykZFkFEkldWPsfLu.php>.

Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes. 1999. AA.VV. Barcelona : Océano, 1999.

Escolastico A, Raul. 2004. Arqhys.com. *Historia de las agencias de viajes*. [En línea] 2004. [Citado el: 14 de noviembre de 2007.]

Fernández González, Nancy. 2006. El Turismo de Frente al Futuro. Camagüey : Escuela de Hotelería y Turismo. Hermanos Gómez, 2006.

Ferrete Tejeda, Tania. 2009. Análisis comercial de la cartera de producto de la agencia de viajes Havanatur, s.a. *Trabajo de Diploma Para optar por el título de licenciada en turismo*. Universidad de Holguín 2009.

García García, Neorvis. 1997. *Evaluación del Desempeño Turístico. Un enfoque Multicriterio*. s.l. : Varadero, 1997.

García Vidal, Gelmar. 2006. Contribución teórica y profesional para la administración. *Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias*. Holguín : Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2006.

Gilbert, D C. 1990. *Conceptual issues in the meaning of tourism. Progress of tourism, recreation and hospitality management.* Londres : Belhaven Press, 1990. págs. 4-27. Vol. 2.

González Cobreros, M^a Ángeles. 2002. *Fundamentos teóricos y Gestión Práctica de las Agencias de Viajes.* Madrid : Síntesis , 2002.

González Ferrer, Jorge R. 2007. Conceptualización del producto turístico: Contrapunteo entre el viaje y los bienes y servicios. *En proceso de publicación.* Holguín : Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Holguín, 2007.

—. **2006.** Dimensiones de un Producto. Ejes de Análisis en Función de las Necesidades y Exigencias del Cliente. *En proceso de publicación.* Holguín : Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Holguín, 2006.

Grönroos, C. 1994. *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios.* Madrid : Editorial Díaz de Santos, 1994.

Gutiérrez Castillo, Orlando y Gancedo Gaspar, Néli. 2002. Una década de desarrollo del turismo en Cuba (1990-2000). *Economía y Desarrollo.* 2002. Vol. 131, 2.

Gutierrez, Gustavo. 2001. Sappiens.com. *Las razones por las que la gente no sigue un procedimiento.* [En línea] 12 de noviembre de 2001. [Citado el: 9 de octubre de 2007.] <http://www.sappiens.com/>.

HOSTELTUR. 2007. Hosteltur Digital. [En línea] 2007. [Citado el: 21 de octubre de 2007.] <http://www.hosteltur.es/>.

Kinnear, Thomas C y Taylor, James R. 1993. *Investigación de mercados: un enfoque aplicado.* Tercera edición. Santa Fé de Bogotá : Mc. Graw-Hill, Interamericana S.A, 1993.

Kotler, Phillip. 2000. *Dirección de Marketing. Edición del Milenio.* 10ma edición. Madrid : Pearson Educación S.A., 2000.

Kotler, Phillip y otros. 2004. *Marketing para Turismo.* Madrid : Editorial Pearson Prentice Hall, S.A, 2004.

Lanquar, Robert. 2001. *Marketing Turístico.* Barcelona : Ariel, 2001.

Leyva Fernández, Lucelia. 2007. Diseño de Cuadro de Mando Integral para el destino. *Trabajo de diploma.* s.l. : Universidad de Holguín, 2007.

López Marín, Fabiola. 2001. Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España: un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes. *Tesis Doctoral.* Barcelona : Departamento de economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona, 2001.

Luque, Yuliana. 2007. Monografias.com. *Turismo.* [En línea] Monografias.com S.A., 2007. [Citado el: 8 de noviembre de 2007.] <http://www.monografias.com>.

Marrero Cruz, R. 2004. Tendencias y perspectivas del turismo cubano. *Conferencia de prensa ofrecida por el Ministro de Turismo.* La Habana : s.n., 2004.

Martín Fernández, Ramón. 2006. *Principios, Organización y Práctica del Turismo.* La Habana : Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana., 2006. Vol. 1.

Martínez Fernández, R. 2003. *Manual de Teoría y práctica del Turismo.* Ciudad Habana : Universidad de la Habana, 2003.

Mayoral, María J. 2001. Cuba espera con optimismo la temporada alta del turismo. *Granma.* La Habana, 2001, Vol. 20 de octubre.

Microsoft Encarta 2007. 2006. *Turismo*. [DVD] s.l. : Microsoft Corporation, 2006.

Middelton, V. 1994. *Marketing in travel & tourim*. Oxford : Heinemann Professional Publishing, 1994.

Monfort Mir, Vicente. 1999. Competitividad y factores críticos de éxito de los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola. *Tesis doctoral*. Valencia : Universidad de Valencia, 1999.

Muñoz de Escalona, F. 1992. Crítica de la economía turística: Enfoque de oferta versus enfoque de demanda. *Tesis doctoral*. Madrid : Universidad Complutense de Madrid, 1992.

Muñoz, F. 1994. *Marketing turístico* . Madrid : Fundación Areces, 1994.

Nagle, T. 1987. *Las estrategias y tácticas de precios*. N. Jersey : Editorial Prentice Hal, 1987.

Navarrete Carrasco, Roberto Clemente. 2002. Gestipolis.com. *Planeación estratégica en los negocios*. [En línea] 2002. [Citado el: 9 de octubre de 2007.] <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>.

Noda Hernández, M.E y Pérez Campdesuñer, R. 2004. Tendencias actuales en la satisfacción de los clientes internos. Una propuesta para su estudio. *Retos Turísticos*. Holguin : s.n., 2004. Vol. 3, 3.

Novo Valencia, G. 2001. *Diccionario General de Turismo*. México : Ed. Diana, 2001.

OMT. 2006. Datos esenciales del Turismo. *Turismo: Panorama 2020*. Edición 2006, 2006.

—. **1993**. Organización Mundial del Turismo. *Informe de estudio de mercado*. [En línea] 1993. [Citado el: 2008 de enero de 24.] <http://www.world-tourism.org/>.

—. **2005**. Organización Mundial del Turismo. *Informe de estudio de mercado*. [En línea] 2005. [Citado el: 12 de noviembre de 2007.] <http://www.world-tourism.org/>.

—. **2006**. Organización Mundial del Turismo. *Informe de estudio de mercado*. [En línea] 2006. [Citado el: 10 de febrero de 2008.] <http://www.world-tourism.org/>.

Ortega, E. 1987. *La dirección de Marketing*. Tercera Edición. Madrid : Ediciones ESIC, 1987.

Pacheco Espejel, A. 2000. *La productividad como una espiral de mejora continua*. [monografía] México : Instituto Politécnico Nacional, 2000.

Perelló Cabrera, José Luis. 2003. Desarrollo y promoción de productos turísticos . La Habana : CETUR. Universidad de La Habana, 2003.

Pérez Campdesuñer, Reyner. 2006. Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. *Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. Holguín : Universidad de Holguín, 2006.

Pérez Campdesuñer, Reyner y Noda Hernández, M.E. 2004. La gestión de la calidad en un destino turístico. *Memorias del Evento Nacional de Gestión Empresarial*. Holguín : s.n., 2004.

Pérez Campdesuñer, Reyner y otros. 2005. La gestión de la calidad en un destino turístico. *Memorias de la II Conferencia Científica internacional Universidad y Sociedad*. [(CD-Room)]. Holguín, Cuba : s.n., 2005.

Pérez Puig, Albert. 1995. *El libro del mundo de los agentes de viajes*. Barcelona : Laertes, 1995.

Plog, S.C. 1974. Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity. *The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*. Wellesley (MA) : s.n., 1974. Vol. 14, 4, págs. 55-58.

Portal Peru. Ecoturismo y Turismo de Aventura. *Agencias de viaje y operadores de turismo*. [En línea] [Citado el: 13 de noviembre de 2007.] <http://www.portal-peru.com/agencias-de-viaje/ecoturismo-turismo-aventura/>.

Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Londres : The MacMillan Press Ltd, 1990.

Quintana Rodríguez, Rogelio y otros. 2005. *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Montevideo : Tradinco, 2005. pág. 335.

Quintero Puentes, Paola, Bernal Mattos, Camila y López Bandera, Héctor. 2004. La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena*. 2004. 4.

Ricardo Guerrero, Danais y López Cazorla, Yaidelín. 2004. Análisis de la satisfacción de los empleadores de los empresarios hoteleros con los egresados de la EHT "Nuevos Horizontes" de Holguín en el período enero-mayo del 2004. *Tesis de Diploma*. Holguín : Universidad de Holguín, 2004.

Ricardo Guerrero, Danais. Tecnología para la evaluación de la comercialización de opcionales en una agencia de viajes en un destino turístico. Tesis de Maestría: Para optar por el título de Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín 2008

Rincón del Vago. 2005. Rincondelvago.com. *Economía del turismo*. [En línea] 2005. [Citado el: 16 de diciembre de 2007.] <http://apuntes.rincondelvago.com/economia-del-turismo.html>.

—. 2007. Rincondelvago.com. *Agencias de Viajes*. [En línea] 2007. [Citado el: 6 de octubre de 2007.] http://pdf.rincondelvago.com/agencias-de-viajes_9.html.

Ritchie, J. R. B. y Crouch, G. I. 2004. The competitive destination. A sustainable tourism perspective. *CABI Publishing, Oxon, Reino Unido*. 2004.

Robelt Futié, Maikel. 2008. Estudio de la Cartera de Productos de la Agencia de Viajes Cubatur. Trabajo de Diploma: Para optar por el título de licenciado en turismo. Universidad de Holguín 2008.

Rodríguez Fariña, Ricardo, Martín Fernández, Ramón y Ayala Castro, Héctor. 2000. Introducción al Turismo. La Habana : Centro de Estudios Turísticos CETUR. Universidad de La Habana, 2000.

Rodríguez Miguel, Galina, Rodríguez Domínguez, Luisa de los Ángeles y López Bastida, Eduardo. 2007. Gestipolis.com. *Evaluación de indicadores de turismo sostenible en instalaciones extrahoteleras. Estudio de caso*. [En línea] 2007. [Citado el: 8 de enero de 2008.] <http://www.gestipolis.com/otro/indicadores-de-turismo-sostenible.htm>.

Rojas Mastrapa, Ricardo. 2007. Tecnología para la integración de la gestión de la calidad en los niveles estratégicos y tácticos. *Tesis en opción al título académico de Máster*. s.l. : Tesis, 2007.

Rojas, Braulio. 2000. Monografias.com. *Competitividad*. [En línea] 2000. [Citado el: 14 de septiembre de 2007.] <http://www.monografias.com/trabajos6/comp/comp.shtml>.

Saíenz de Vicuña, J. 1995. *El plan de Marketing en la práctica*. Madrid : Editorial ESCIC, 1995.

Sancho Pérez, Amparo. 2001. Apuntes de metodología de la investigación en turismo. Madrid : Organización Mundial del Turismo, 2001.

—. **1998.** *Introducción al Turismo*. Madrid : Organización Mundial del Turismo, 1998.

Sancho Pérez, Amparo y otros. 2001. Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos. *Proyecto FEDER (1 FD97-0193)*. Valencia : Editorial ENE, 2001.

Serra Cantallops, Antonio. 2003. *Marketing Turístico*. España : Ediciones Pirámide, 2003.

Serrano Miracle, Damià. 2004. Los Sistemas de Indicadores de Desarrollo Sostenible en Turismo (SIDSTur) para los entornos urbanos. *Fundación Gaspar España-CETT*. Barcelona : Universidad de Barcelona, 2004.

Tocquer, G y Zins, M. 1987. *Marketing del turismo*. Montreal : Ediciones Gâetan Morin, 1987.

Vera, F. 1997. *Análisis territorial del turismo*. Barcelona : Ediciones Ariel, 1997.

Anexos

ANEXO 1. Elementos a evaluar en la gestión comercial de las AA.VV

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a su percepción sobre el estado de las variables que influyen en la gestión comercial de la entidad evalúe otorgándole 10 puntos si lo considera excelente y 1 si lo considera pésimo y utilizando valores proporcionales de acuerdo al estado real a los aspectos siguientes:

Variable	Aspecto	Evaluación 1..... 5.....10
Mercado	Existencia de estudios de mercado	
	Caracterización de los mercados existentes	
	Acceso a la información del mercado	
	Utilización de la información del mercado	
	Validez de los estudios de mercados realizados	
Producto	Conocimientos de los recursos turísticos existentes en el destino	
	Utilización de los recursos turísticos disponibles en el destino	
	Correspondencia entre el diseño de los productos y las necesidades de los turistas	
	Correspondencia entre el diseño de los productos y las expectativas de los turistas	
	Satisfacción de los turistas con los productos	
	Calidad de conformidad de los productos	
	Balance de la cartera de productos	
	Adecuado manejo de la cartera de productos	
Optimización de los costos del producto		
Precio	Adecuadas estrategias de precio	

Variable	Aspecto	Evaluación 1..... 5.....10
	Adecuado balance costo beneficio	
	Correspondencia precio valor percibido	
	Flexibilidad en el manejo de los precios	
Publicidad	Explotación de los medios de comunicación	
	Calidad en el uso de los medios de comunicación	
	Ubicación de los puntos de ventas	
	Horarios de los puntos de ventas	
Gestión de ventas	Motivación del personal	
	Dominio Idiomático	
	Dominio de las técnicas de negociación	
	Habilidades de comunicación	
	Presencia del personal	
Procesos de apoyo	Liderazgo de la dirección	
	Calidad de la comunicación organizacional	
	Existencias de guías para la acción	
	Niveles de integración en el destino	
	Relación con los proveedores	
	Relación con los prestatarios	
	Flujo financiero	
	Gestión de los recursos humanos	

ANEXO 2. Encuesta para evaluar la Competencia de los Expertos

Fuente: Elaboración propia

Compañero(a):

Se está realizando un trabajo investigativo con el objetivo de evaluar la validez de un procedimiento para desarrollar la evaluación de agencias de viajes receptoras en el destino. Se desea evaluar el grado de competencia que usted considera posee sobre el tema en análisis.

1. Por favor marque en la escala siguiente el grado de conocimiento que usted posee sobre los estudios de satisfacción de los clientes

0 Poco	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									x	

2. Por favor diga la incidencia que en el conocimiento que usted posee han tenido las fuentes de información siguientes:

Fuente del conocimiento	Alta	Media	Baja
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero			
Su intuición			

ANEXO 3. *Características de los expertos consultados*

Fuente: Elaboración propia

Expertos	Sector	Años de experiencia	Categoría Docente	Grado científico
	Turismo	11	Instructor	Master
	Turismo	30	Auxiliar	Master
	Turismo	20	Asistente	Master
	Turismo	14	Instructor	Master
	Turismo	13	-	Master
	Mes	20	Titular	Doctor
	Mes	18	Asistente	Doctor
	Mes	13	Auxiliar	Doctor
	Mes	13	Asistente	Doctor
	Mes	5	Asistente	Master

ANEXO 4. Criterios de Medidas en la evaluación del comportamiento de la comercialización del destino Holguín en el año 2010.

Fuente: Elaborado a partir de Informe Comercial MINTUR Holguín, 2010.

Criterios de Medida

Arribaron 261 223 visitantes al Destino Holguín.

Se alcanzaron 1 914 003 turistas días en el MINTUR.

Se alcanzó un 58.8 % ocupación.

Se logró que la venta de opcionales dentro del territorio creciera en un 9.9 %.

Se alcanzó un índice de movilidad de 0.96 (opcionales por turista asistido).

Crecieron en 5.1% las ventas de opcionales al mercado interno y un 46% los ingresos, 12 736 pax con 993 582 CUC.

Se alcanzó 67 752 campistas días para un 85.3% de cumplimiento.

ANEXO 5. Comportamiento de los mercados emisores en el destino Holguín, año 2011.

Fuente: Elaborado a partir del Informe Comercial MINTUR Holguín 2011.

COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS EMISORES										
Mercados	Tur Días Acum 11	Tur Días Acum 10	% de Crect.	Tur Fís Acum 11	Tur Fís Acum 10	% de Crect.	Estancia Acum 11	Estancia Acum 10	Cuota Mer.11	Cuota Mer.10
Canadá	967653	925590	4,54%	128234	121144	5,9%	7,5	7,6	50,6%	51,3%
R. Unido	581221	524089	10,9%	51483	45910	12,1%	11,3	11,4	30,4%	29,1%
Alemania	95310	106682	-10,7%	11067	11778	-6,0%	8,6	9,1	5,0%	5,9%
Italia	34700	34401	0,9%	5257	4956	6,1%	6,6	6,9	1,8%	1,9%
Holanda	29285	40924	-28,4%	3797	5119	-25,8%	7,7	8,0	1,5%	2,3%
Finlandia	23016	19932	15,5%	1996	1646	21,3%	11,5	12,1	1,2%	1,1%
España	4420	5090	-13,2%	1527	1672	-8,7%	2,9	3,0	0,2%	0,3%
Francia	4372	3056	43,1%	1910	1204	58,6%	2,3	2,5	0,2%	0,2%
Austria	3848	5031	-23,5%	512	559	-8,4%	7,5	9,0	0,2%	0,3%
Suiza	3482	4647	-25,1%	937	716	30,9%	3,7	6,5	0,2%	0,3%
Argentina	1418	1161	22,1%	302	262	15,3%	4,7	4,4	0,1%	0,1%
Otros P.	165278	132527	24,7%	54201	43496	24,6%	3,0	3,0	8,6%	7,3%
Total	1914003	1803130	6,1%	261223	238462	9,5%	7,3	7,6	100%	100%

ANEXO 6. Gráficos de la comercialización del destino Holguín y de sus dos grupos hoteleros más importantes, cierre de agosto 2011.

Fuente: Elaborado a partir del Informe Comercial MINTUR Holguín, agosto 2011

