

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA DISTRIBUCIÓN EN UNA AGENCIA VIAJES.

RESULTS OF THE DIAGNOSIS OF THE DISTRIBUTION IN A TRAVEL AGENCY.

Maité Rodríguez González, MSc.

Máster en Gestión Turística (Cuba).

Docente y jefa del Departamento de Turismo y Viajes en la Facultad de Turismo de la

Universidad de La Habana, Cuba.

mrodriguez@ftur.uh.cu

Manuel Ramón González Herrera, PhD.

Doctor en Ciencias Geográficas (Cuba).

Docente, investigador y consultor en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

manuel.gonzalez@uacj.mx

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 17 de febrero de 2017.

Aceptado: 23 de abril de 2017.

RESUMEN

Actualmente en el entorno empresarial acontecen constantes transformaciones que modifican al accionar de las agencias de viajes, y precisamente el estudio de la distribución en la comercialización de las agencias de viajes se considera de vital importancia para lograr una eficiente gestión en la misma. Viajes Cubanacán Sucursal Occidente es una agencia receptiva con una fuerte presencia en el mercado del destino Cuba, sobre todo por la gran variedad de opcionales que oferta al público y el nivel de aceptación de las mismas, pero en su gestión comercial incide de manera negativa, la falta de percepción sobre la importancia de gestionar la distribución del producto turístico. En la investigación se realiza un análisis de la situación actual de la gestión de la distribución de la agencia, a partir de la aplicación de la metodología para el diagnóstico de la distribución en las agencias de viajes en Cuba. Entre los métodos y técnicas utilizadas se encuentran las encuestas a clientes, entrevistas a especialistas, el Diagrama Causa-Efecto, además de la Matriz DAFO de impactos cruzados, para determinar la

posición estratégica actual de la agencia, en función de realizar propuestas de acciones para la mejora de la gestión de la distribución de sus productos turísticos, la cual estuvo basada en las nuevas tendencias de la distribución de productos turísticos, empleando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, pues la agencia se encuentra en el cuadrante donde impactan las debilidades y oportunidades, de ahí que la entidad deba trazarse estrategias de reorientación.

Palabras clave: agencia de viajes, distribución, diagnóstico.

ABSTRACT

Currently in the business environment constant transformations occur that modify the actions of travel agencies, and precisely the study of the distribution in the marketing of travel agencies is considered vital for efficient management of it. Viajes Cubanacan Branch West is a receptive agency with a strong presence in the market of destination Cuba, especially by the wide variety of optional offered by the public and the level of acceptance of them, but in their business management has a negative impact, the lack of awareness about the importance of managing the distribution of the tourism product. In research an analysis of the current state of distribution management agency is performed from the application of the methodology for diagnosing distribution in travel agencies in Cuba. The methods and techniques used are customer surveys, interviews with experts, Diagram Cause - Effect, in addition to the SWOT matrix of cross impacts, to determine the current strategic position of the agency, depending on make proposals for action to improving distribution management of its tourism products, which was based on new trends in the distribution of tourism products, using the Information Technology and Communications, as the agency is in the quadrant where impact weaknesses and opportunities, hence the entity must be drawn reorientation strategies.

Keywords: travel agency, distribution, management, diagnosis.

INTRODUCCIÓN

El turismo, ha devenido en el precursor de varias economías, lo que trae como consecuencia, que sea considerado como una actividad económica estratégica. Cuba no está exenta a esta situación, y es por ello que, en los últimos años, se le presta mayor interés al sector turístico, pues cada año son mayores los beneficios que reporta dicha actividad, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales de la base económica del país. Entre las entidades que forman parte del sector en el destino Cuba, se encuentran

las agencias de viajes, las cuales desempeñan un papel fundamental, pues son las encargadas de hacer llegar el producto turístico al consumidor final. En el análisis del comportamiento de las diferentes variables que componen su marketing mix, la distribución es primordial, si se tiene en cuenta que dichas empresas se consideran distribuidoras por excelencia del producto turístico.

En el caso específico de Viajes Cubanacán Sucursal Occidente, agencia receptiva de la agencia Viajes Cubanacán, tiene una fuerte presencia en el mercado interno gracias a la ofertas de los productos de la marca Tu Excursión Conmigo (TEC), además de gozar de una popularidad visible en el mercado convencional, destacándose de forma certera en las operaciones con cruceros en la isla y en la comercialización de variadas opciones que han alcanzado un elevado nivel de prestigio en dicho mercado.

No obstante, al tener en cuenta que el sector turístico se caracteriza por ser dinámico y estar influenciado por las constantes transformaciones que acaecen en el panorama internacional, y dados los recientes cambios que han sucedido en el entorno, surgen oportunidades y amenazas que pueden incidir en la buena gestión de la distribución de los productos turísticos de la agencia en cuestión, así como que se plantea la necesidad de identificar las principales fortalezas y debilidades de la misma, en aras de ofrecer un producto que se parezca más a los clientes y que llegue a estos, es decir, que su distribución se realice de la forma más eficiente y eficaz posible.

Vale señalar que en la agencia se habían desarrollado con anterioridad, diferentes tipos de diagnóstico, con el objetivo de reconocer la situación que en determinado momento atravesaba la entidad, pero no se enfocaban precisamente en la gestión de la distribución de los productos turísticos. En el año 2014, se llevó a cabo una investigación sobre la localización de los puntos de venta de la agencia dirigidos al mercado interno, en la cual, su base precedente fue un diagnóstico de la distribución de los productos que se enfocaban en este segmento de mercado, pero teniendo en cuenta los importantes acontecimientos ocurridos desde esa fecha hasta la actualidad y estimando que los estudios de diagnóstico deben realizarse de forma periódica, además de la necesidad de analizar si la distribución es considerada como una variable importante en la gestión comercial, y aprovechando el marcado interés de los trabajadores y directivos de la agencia en la realización de este estudio. Se formula entonces como objetivo de la investigación el análisis de la gestión de la distribución del producto turístico en la Agencia Viajes Cubanacán Sucursal Occidente.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación predomina el enfoque cualitativo, pues se desarrolla un estudio intensivo para conocer e interpretar la distribución en la agencia de viajes objeto de estudio. Asimismo, tiene un alcance exploratorio, pues siguiendo el criterio de Hernández et al. (2006: 100), se trata de un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, al menos en agencias de viajes cubanas, ni se ha empleado una metodología que se adapte íntegramente a su gestión.

Se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos, los cuales aseguraron una correcta selección y recolección de la información en cada una de las etapas de la investigación. Como principales métodos teóricos utilizados se encuentran el *análisis-síntesis*, cuyo empleo se hizo fehaciente durante el estudio, tanto en el marco teórico, a la hora de extraer de toda la literatura consultada los conceptos e ideas fundamentales, así como en el propio desarrollo de las etapas de la metodología para el diagnóstico, es decir, al realizar, por ejemplo, el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se le presentan a la agencia en relación a la gestión de la distribución; el de *inducción-deducción*, el cual fue empleado en el análisis y procesamiento de los datos recolectados para caracterizar y valorar determinados aspectos del diagnóstico, como resultado de encuestas aplicadas a clientes de la agencia y en entrevistas a especialistas y trabajadores de la misma; el de *análisis histórico-lógico*, siendo evidente el empleo de este método a la hora de hacer un primer acercamiento a las características de la agencia, en cuanto a su surgimiento, evolución, así como al comportamiento de las variables de la comercialización de sus productos a lo largo de toda su trayectoria; el *análisis documental*, donde las fuentes de información empleadas fueron primarias tales como las encuestas y entrevistas; secundarias como los libros, folletos, monografías, colecciones de artículos, libros de texto y manuales, publicaciones periódicas, publicaciones seriadas, boletines de información, documentos científicos; y las terciarias como la literatura de referencia tales como enciclopedias, diccionarios, glosarios, etc.).

Dentro de los métodos empíricos se utilizaron la encuesta, que fue aplicada a los clientes que asistieron a uno de los burós de mayor concurrencia de la agencia, y en el mismo predominaron las preguntas cerradas. Estuvo basado en el conocimiento de las características del mercado y la valoración que se tiene sobre la gestión de la distribución de la agencia; la *observación directa* tanto participativa como no participativa, las cuales fueron empleadas en dependencia de la dinámica de algunas operaciones de la agencia, como es el caso de la gestión del proceso de atención al programa de excursiones que se

les oferta a los clientes que arriban en cruceros a la Terminal Sierra Maestra, así como a la hora de evaluar la atención y el asesoramiento que se les ofrece a los clientes que asisten a los distintos puntos de venta de la agencia; y la *entrevista libre no estructurada* a especialistas y trabajadores de la agencia, en función de presenciar y valorar los criterios y consideraciones que estos proyectan sobre la gestión de la distribución de los productos turísticos que ofertan, siendo estas tanto de carácter grupal como individual, aprovechando los beneficios que cada una de estas propicia a la investigación.

Los métodos estadístico-matemáticos fueron utilizados al presentar los resultados en gráficos y tablas y utilizando como soporte, el procesador SPSS versión 22 y el software Microsoft Excel.

El método de muestreo empleado fue el aleatorio simple para poblaciones finitas. Las encuestas fueron efectuadas en el mes de abril, teniendo en cuenta que este es uno de los meses en que mayor cantidad de clientes atiende la agencia, para lo que se tomó como población el promedio de pax atendidos durante este mes en 2015 y 2016, en uno de los burós de ventas que mayores resultados reporta a la agencia, dígame el del Hotel Meliá Cohíba, que recibe en su dinámica diaria, tanto a turistas nacionales como internacionales. Como resultado de este cálculo, la muestra de la población a estudiar (2618 pax) fue de 74 personas. La fórmula para calcular la muestra según el Muestreo Aleatorio Simple para poblaciones finita fue la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Datos:

N (Tamaño de la población) = 2356 pax

n (Tamaño de la muestra) =?

z (Constante del nivel de confianza seleccionado) =1.96 nivel de confianza: 95%

p (Porcentaje de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población o probabilidad de éxito) = 0.95

q (no ocurrencia del fenómeno o probabilidad de fracaso) = 1-p= 0.05

e (margen de error muestral o desviación del valor real estimado) = 5% =0.05

Resultando que n = 74 pax

Para validar los resultados de dicho instrumento, se empleó la herramienta Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un 0.824 de la fiabilidad.

Para seleccionar la metodología a utilizar se realizó una búsqueda bibliográfica durante la cual se encontraron estudios de diagnóstico referidos a diferentes entidades del sector turístico, así como diversas metodologías que pueden ser aplicadas en estos casos, siendo los más significativos los ejemplos siguientes: Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español (Moreno y Aguiar, 2006); Procedimiento para desarrollar el Diagnóstico Estratégico en las Empresas Turísticas (Martínez, 2007); Procedimiento para la evaluación de la Gestión Comercial de las agencias de viajes de un destino (Mesa, 2008); Propuesta metodológica para el diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles de Cuba (Hernández y Machado, 2009) y Diagnóstico estratégico de la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara (Perera, 2011) y Procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes del destino Cuba (Rodríguez, 2016).

Al realizar un análisis comparativo entre estas propuestas, se pudo comprobar que la mayoría se enfocan en tipologías de diagnóstico empresarial, estratégico y comercial, y aunque tienen elementos comunes en sus procedimientos, como es el caso de que en casi todas se plantea la necesidad de caracterizar la entidad, así como la premisa de llevar a cabo análisis tanto interno como externo en aras de llegar a conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio con la redacción final de un informe que recoja todos los resultados, también se encuentran diferencias incompatibles, principalmente, del enfoque que se le ha dado al estudio y la tipología de la entidad donde se desarrolla el mismo.

Solo la propuesta de Rodríguez (2016) está orientada a diagnosticar la gestión de la distribución en una agencia de viajes, lo que no significa que el resto no puedan ser adaptadas a diagnosticar un proceso específico de la entidad investigada, solo que es necesario adaptarlas a la investigación y al proceso en particular. Se adoptó entonces la propuesta de Rodríguez (2016), la cual se compone de cuatro (4) fases y siete (7) etapas, que serán descritas a continuación:

Fase 1. Estudio preliminar en la agencia de viajes objeto de estudio: Es la fase preliminar del procedimiento propuesto que permite sentar las bases del análisis a realizar.

Etapas 1. Selección y entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo: se orientó a la conformación del equipo de trabajo interdisciplinario, determinándose la persona que sería el máximo responsable del estudio, el cual, en este caso es el director de Viajes Cubanacán Sucursal Occidente. Se definieron el resto de los integrantes del equipo de

trabajo, en este caso compuesto por 6 personas. La selección de las personas tuvo en cuenta que se relacionaran con el área de gestión a estudiar, que tuvieran experiencia en las actividades incluidas en la investigación y que poseyeran conocimientos del proceso de trabajo de la agencia, de manera general. Posteriormente se procedió a entrenar al equipo de trabajo, explicándole la investigación a desarrollar, su objetivo, técnicas y métodos a emplear para ello.

Etapa 2. Caracterización general de la agencia Viajes Cubanacán Sucursal Occidente: permitió familiarizar a los participantes, así como adquirir conocimientos y criterios generales de la agencia objeto de estudio. Para ello se definió surgimiento, ubicación, clasificación, estructura organizativa y objeto social de la agencia estudiada, su misión y visión a que responde, servicios y productos turísticos que ofrece al mercado, procesos claves, estratégicos y de apoyo, áreas básicas de gestión y departamentos de la agencia, sistema de gestión utilizado, política de calidad en el caso de que cuenten con un Sistema de Gestión de Calidad y el objeto social, así como el sistema de gestión utilizado.

Fase 2. Análisis externo: este análisis externo permitió realizar un estudio de las demandas del entorno de la agencia de viajes, las cuales se delimitaron en oportunidades y amenazas, influyendo tanto positiva como negativamente en la situación de la agencia. Este análisis se dividió en dos niveles: macroentorno o entorno general y microentorno o entorno competitivo. El estudio del macroentorno centró su atención en el conjunto de factores del entorno tales como económico, social-cultural, político-legal y tecnológico, considerados de vital importancia para delimitar el escenario en el que opera la agencia y su influencia en el accionar de la misma. Por su parte en el análisis del microentorno se concretaron las 5 fuerzas competitivas planteadas por Porter (1985): clientes, proveedores o prestatarios, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutos, enfatizando en el análisis correspondiente a la situación de los competidores y de los clientes. Con respecto a la competencia se delimitaron los potenciales y reales, especificando en cada caso el competidor superior para la agencia, para lo que se hizo una caracterización de la competencia teniendo en cuenta su fortaleza con respecto a principales servicios y/o productos de la agencia de viajes y su comportamiento en un período determinado. El análisis de los clientes estuvo basado en determinar sus necesidades, hábitos, actitudes, imagen y motivación, comportamiento de compra, segmentación y rotación de la clientela, todo lo cual ayudó a realizar una caracterización de estos en la agencia. Se incluyó además un estudio del proceso de

distribución del destino y una caracterización de la evolución y las tendencias actuales de los mercados del destino en cuestión.

Fase 3. Análisis interno: permitió concretar con exactitud las principales fortalezas y debilidades que presentaba la distribución en la agencia de viajes. Para ello se desarrollaron las etapas siguientes:

Etapas 3. Caracterización de la distribución en la agencia de viajes: permitió detallar las particularidades de la distribución en la sucursal, mediante el análisis de varios aspectos.

- La distribución de la agencia: donde se expusieron las peculiaridades de la distribución en la agencia, de modo que se detalló y esquematizó la red de distribución utilizada por la agencia basada en la integración de las diferentes vías que utilizaban para hacer llegar sus servicios y productos al cliente final.

- Análisis del producto, precio, comunicación y ventas: se analizó la cartera de productos de la sucursal, determinando las particularidades que caracterizaban el diseño y actualización de la misma; se estableció una correspondencia entre los principales productos vendidos y la totalidad de opcionales incluidas en la cartera, constatando el estado actual de las ofertas de la agencia y los elementos que distinguen su forma de gestión; se concretaron las estrategias utilizadas para fijar los precios según los mercados que la agencia tiene definidos, así como las acciones de comunicación implementadas.

- Principales puntos de ventas de la agencia: se especificaron los puntos de ventas que tenía la agencia, y si se había empleado algún procedimiento para la localización de los mismos; se valoró la necesidad de insertar nuevos puntos de ventas al canal de distribución en dependencia de las características y necesidades de la entidad.

- Recursos económicos, humanos y materiales para desarrollar la distribución: se detallaron los recursos con los que contaba la agencia para la gestión de la distribución de los productos, tanto en la red de ventas como en la sede de la sucursal.

Etapas 4. Estrategias desarrolladas para la gestión de la distribución en la agencia: se analizó si existía un Plan Estratégico en la agencia de viajes, para conocer aquellos objetivos y políticas comerciales que se enfocaban a la gestión de la distribución. Se destacó la tipología de la estrategia de distribución desarrollada, en caso de que fuese de empuje (Push) o de atracción (Pull). Se debe señalar que las oportunidades y fortalezas fueron ordenadas tomando en consideración el nivel de impacto que pudieran tener en la gestión de la distribución de la agencia, a partir del criterio de los especialistas del equipo

de investigación, de modo que fueran aprovechadas para contrarrestar la incidencia de las problemáticas detectadas en el análisis.

Fase 4. Evaluación final de la gestión de la distribución en la agencia de viajes: se realizó un análisis de los resultados obtenidos en las etapas anteriores, el cual permitió desarrollar una valoración real de la gestión de la distribución en la agencia objeto de estudio.

Etapas 5. Análisis y sistematización de los resultados: para poder determinar el problema primordial y sus posibles causas, así como la posición o tendencia de la agencia se utilizó el procedimiento Matriz DAFO de impactos cruzados, que permitió relacionar el ambiente interno con el externo, determinando sus cuatro grandes áreas: *Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades*. Además, les permitió a los directivos tomar decisiones estratégicas que les ayudaran a utilizar los recursos racionalmente y reorganizarlos en dependencia de las necesidades, de forma que sean más eficientes.

Etapas 6. Determinación de los factores claves de éxito en la distribución de la agencia de viajes objeto de estudio: En esta etapa los miembros del equipo de trabajo determinaron los factores claves de éxito que le permitirán a los directivos de la agencia de viajes objeto de estudio alcanzar los objetivos trazados y distinguirla de la competencia. Para ello se analizaron procesos o características propias de la agencia que su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva y hacer rentable la agencia.

Etapas 7. Definición de acciones de mejora a partir de las problemáticas identificadas: se realizó una propuesta de un grupo de acciones que contribuyeron a erradicar o mejorar los problemas detectados en el proceso de gestión de la distribución en la agencia de viajes estudiada.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizó una caracterización del mercado que visita a la agencia, teniendo en cuenta para ello el análisis de criterios de segmentación generales y específicos, obteniéndose como principales resultados los siguientes:

El 59% son de nacionalidad cubana, 18% de los cuales son cubanoamericanos y el resto (41%) son de otras nacionalidades; en cuanto a los municipios de residencia de los cubanos residentes en la isla, despuntan los municipios de Playa (25%), Plaza de la Revolución y Centro Habana con un 17% en ambos casos, mientras que Boyeros, Diez de

Octubre, Marianao y San Miguel del Padrón representaron el 8% en cada uno de los casos; los restantes municipios de la capital no tuvieron representación en la encuesta.

El sexo masculino (68%) se mostró en predominancia con respecto al femenino (32%), así como el rango de edades predominante es el de 36 a 65 años, seguidos por los mayores de 65 años; en cuanto a la profesión u ocupación, el mayor porcentaje lo ocuparon los médicos (23%), a continuación, los jubilados (21%), empresarios (18%) y trabajadores del sector privado (16%).

Respecto a la composición del grupo, el mayor porcentaje estuvo en el rango de 3 a 5 personas, sucedido por los que van acompañados de una persona. En cuanto al grado de parentesco entre sus integrantes, se destaca el segmento familiar (53%) y en un segundo lugar, los amigos (43%).

El 56% había comprado en otras ocasiones con la agencia, lo cual denota un alto nivel de fidelización de los clientes con la misma; en cuanto al trimestre en que prefieren comprar, el tercero y el cuarto, ocupan los lugares cimeros, despuntando el mercado interno, como el más asiduo a la compra en el tercer trimestre y el convencional, en el primero y el cuarto; los destinos de preferencia son Varadero, La Habana, Viñales, Playa Girón, Cayo Santa María, Trinidad y Cayo Coco, aunque Cayo Largo del Sur, ha sufrido un marcado declive, a causa de los problemas con la transportación de los clientes.

En la duración del viaje predominan las ofertas de un día, seguidas de las opciones de 2 noches y 3 días; la atención recibida, el dominio de la información por parte de los vendedores, la creatividad en las ofertas y el empleo de diversas vías para promocionar los productos fueron los aspectos relacionados con los atributos de la agencia más reconocidos por los clientes, siendo los menos favorecidos la disposición de espacios para plantear inquietudes, así como la relación calidad – precio de las ofertas.

Encontrar asesoramiento, acceder a mayor variedad de destinos y reducir la incertidumbre sobre el viaje son los principales motivos que hacen que los clientes visiten la agencia de viajes; la variedad de productos ofertados y la localización cercana fueron los motivos por los cuales prefirieron la agencia; las principales vías por las que los clientes tuvieron conocimiento de las ofertas de la agencia fueron por amigos y familiares, Internet, los folletos turísticos, reportajes en la prensa, la radio y la televisión, dejando en último plano, el conocimiento de sus ofertas a través de otras agencias de viajes; con respecto a la elección del producto a comprar, el 58% de los encuestados prefirió los productos de la marca Tu Excursión Conmigo (TEC), y el 42% prefirió productos dirigidos al mercado convencional, siendo los servicios que gozan de mayor popularidad las

excursiones de un día y los paquetes Todo Incluido, seguidos de la reserva en centros nocturnos, el transporte + el alojamiento, el servicio de solo alojamiento y el de solo.

Un 97% de los encuestados demostró que existe un alto nivel de satisfacción con los servicios prestados por la agencia; sin embargo, el 82% expresó que existen elementos que son necesarios mejorar para perfeccionar la gestión de la agencia, siendo las más comunes las dificultades con la transportación, la estabilidad en los precios, actualización constante del sitio web de la agencia, la calidad en el servicio y la comunicación entre la agencia de viajes y los prestatarios.

Se determinaron los principales proveedores de alojamiento, entre los que se encuentran Hoteles Cubanacán, Gran Caribe, Islazul, Iberostar, Sol Meliá, y el resto de las cadenas hoteleras, y recientemente se ha añadido la oferta de casas particulares. A la oferta de Palmares, en la restauración, se le suma igualmente la de establecimientos de propiedad privada, más conocidos como paladares. La transportación es cubierta fundamentalmente por el grupo Transtur, le sigue Transgaviota, Víazul, y taxis arrendados a cooperativistas. Se suman marinas y demás entidades vinculadas a la historia, la cultura, la naturaleza, y la recreación.

En la relación con los prestatarios se hizo evidente que, en algunas ocasiones, los estándares de calidad de los servicios brindados por la agencia, se ven afectados por la ineficiente gestión y operación de los mismos, presentándose situaciones que algunas veces pueden ser previsibles. Unido a ello se reflejan otras incidencias negativas tales como el ascenso constante de precios ofertados al turista debido a modificaciones de los prestatarios y el papel de Transtur, que por política del MINTUR y su capacidad de volumen operacional se vuelve casi insustituible.

Se analizó el comportamiento de los tres competidores directos que presenta la agencia: Cubatur Sucursal Occidente, Havanatur Tour & Travel Habana y Gaviota Tours Habana, considerados así porque son agencias que operan en el mismo territorio y con una oferta de productos y/o servicios muy poco diferenciada.

- Cubatur, considerado el de mejores resultados económicos, pues al cierre de 2015 tenía una cuota de participación en cuanto a cantidad de pax movidos del mercado interno del 27%, y del convencional del 39%, dentro de las agencias cubanas subordinadas al MINTUR, además de una cuota de participación en los ingresos, del 32% y el 52% para los mercados interno y convencional respectivamente. Según MINTUR (2015b), hubo un descenso del 5% en la cantidad de pax del mercado interno, y un incremento del 31% del mercado convencional, al cierre del año 2015, con

respecto a los resultados alcanzados en 2014; en términos de ingresos, el mercado interno no manifestó ningún cambio, mientras que el mercado convencional apreció un incremento del 31%. Sus destinos más vendidos son Varadero, La Habana, los Cayos de Villa Clara y Viñales.

- Havanatur al cierre de 2015 tenía una cuota de participación en cuanto a cantidad de pax movidos del mercado interno del 16%, y del convencional del 5%, dentro de las agencias cubanas subordinadas al MINTUR, además de una cuota de participación en los ingresos, del 22% y el 5% para los mercados interno y convencional respectivamente. Según MINTUR (2015b), hubo un descenso del 12% en la cantidad de pax del mercado interno, y un incremento del 29% del mercado convencional, al cierre del año 2015, con respecto a los resultados alcanzados en 2014. De igual manera, hablando en términos de ingresos, el mercado interno manifestó un decrecimiento del 11%, mientras que el mercado convencional apreció un incremento del 10%. Cabe señalar que Havanatur es la única agencia que logra aumentar ingresos vendiendo a menos pax, lo cual indica la preferencia del mercado interno por elegir a Havanatur para ofertas de mayor precio y calidad.
- Gaviota Tours Habana, considerada una organización turística líder en Cuba, que se diferencia de la competencia por incluir transportación aérea en sus opcionales para el mercado interno, haciendo su oferta más atractiva. Sus productos son confeccionados en exclusiva con prestatarios del Grupo Gaviota, lo que posibilita que sus precios no sean conciliados en el Consejo de Agencias de Viajes de La Habana, y, por tanto, sean más económicos, todo lo cual se traduce en competitividad. Esta agencia se encuentra preparada para asumir grandes volúmenes de operación y se perfila como la más competitiva para ello.

Se realizó una comparación en cuanto al ingreso medio en las agencias que constituyen la competencia para Viajes Cubanacán, pertenecientes a Viajes Cuba, díganse Cubatur y Havanatur, se demuestra que los ingresos medios de las mismas son más elevados que el de la agencia objeto de estudio, lo que significa una gestión de ventas más eficiente por parte de los competidores.

Se identificaron y analizaron los competidores potenciales de la agencia: San Cristóbal, Ecotur y Paradiso, agencias de viajes especializadas en modalidades turísticas y/o segmentos de mercados específicos, aunque no cuentan con infraestructura propia para operar grandes volúmenes de mercado interno y prefieren comercializar los productos de las agencias ya establecidas en este mercado. No obstante, estos potenciales

competidores pueden detectar un nicho de mercado y explotarlo con el know-how propio que le dota de superioridad.

Se catalogaron de productos sustitutivos a los proveedores que ofrecen productos y servicios sin intermediación, o que se auxilian de páginas web y otras soluciones tecnológicas para la comercialización de sus productos, o sea, proveedores que puedan brindar parte de los servicios que oferta la agencia.

Se determinó que el proceso de distribución que predomina en el destino es mediante la venta en los burós. Sin embargo, en la agencia se comporta de manera diferente: para el mercado interno, la agencia distribuye y comercializa los productos en los puntos de venta de la agencia en el destino. Por su parte, los productos destinados al mercado convencional son comercializados a través de los representantes y se distribuyen a través de los puntos de venta establecidos en el destino, principalmente en las instalaciones hoteleras, aunque también se venden, en menor medida, en ferias promocionales y outlet, así como a través de terceros, sean otras AAVV nacionales, instalaciones de Islazul e Infotur y a través de CITMATEL, el cual realiza las ventas online.

Se evidenció en el análisis que el Plan de Marketing de la agencia está en desuso, por lo que, para medir la eficiencia del área comercial, sus directivos se basan en indicadores expuestos en Objetivos de Trabajo del año. No obstante, la utilización de los indicadores del área comercial, demostró que la gestión de la distribución no se tiene en cuenta a la hora de determinar los objetivos para medir la eficiencia del área comercial, ni se trazan estrategias ni procedimientos para garantizar que la misma se desarrolle de forma certera. Se comprobó que la cartera de la agencia cuenta con los Productos TEC (Tu Excursión Conmigo) y el Producto de Excursiones Convencional (aéreas, terrestres y náuticas), ambas ofertas pueden ser compradas por los clientes convencionales o internos, aunque es bueno señalar que el catálogo TEC, prescinde de algunas facilidades que tienen las opcionales convencionales, debido fundamental a los bajos precios y la intención de no desviar a los mercados foráneos de su tipo de opcional, que es mucho más rentable.

Se evidenció que la cartera de productos es estática, pues aun cuando en cada temporada turística se lanzan nuevas ofertas para los mercados, no se tiene en cuenta un periódico estudio de los productos que se tienen creados, así como su nivel de participación en los ingresos.

Se demostró que Viajes Cubanacán Sucursal Occidente se destaca por contar con una extensa y sólida red de prestatarios de servicios a nivel nacional y por su fuerte presencia en cuanto a la distribución y localización de los puntos de ventas.

Al realizar una comparación del comportamiento de los productos durante los años 2014 y 2015, en cuanto a ingresos y pax, puede decirse que se han comportado de forma favorable, tanto en el caso de los productos TEC, con un aumento del 29% de los pax atendidos, y un aumento del 23% del nivel de ingresos, como en los dirigidos al mercado convencional, los cuales manifestaron un crecimiento en el 27% de pax y un 24% en cuanto al nivel de ingresos. Entre las opcionales más vendidas resaltan la excursión a Viñales, los recorridos de ciudad (con almuerzo y sin almuerzo), Tropicana con cena y Anochecer en la Habana.

Se identificó que la agencia tiene como política de fijación de precios de sus productos la basada en los costos, al cual se le adiciona, por política del MINTUR, un margen comercial de 12%. Pero es bueno señalar que los precios para el turista han sufrido un constante ascenso, debido en lo fundamental a las modificaciones realizadas por los prestatarios, lo cual repercute negativamente en la imagen de la agencia. No obstante, se utilizan, en ocasiones, los llamados precios tácticos, elaborados en fechas señaladas y definidos en dependencia de la necesidad que exista de movilizar la demanda en el corto plazo.

Para promocionar sus ofertas la agencia de viajes tiene habilitados tres sitios web en aras de brindar información a los clientes sobre los productos Tu Excursión Conmigo, aunque sin posibilidades para efectuar la reserva desde estos sitios; participa en ferias comerciales y eventos de carácter nacional e internacional; se han insertado en Radio Taíno y Canal Habana, y envían los catálogos a los clientes mediante mailings. Pero de manera general las estrategias de comunicación y ventas son llevadas a cabo por la Casa Matriz, la cual desarrolla para la temporada distintas actividades promocionales, como la impresión de pegatinas, sueltos promocionales, afiches, entre otros.

La agencia posee una extensa red de puntos de venta, contando con 28 burós distribuidos en 8 de los 15 municipios de la capital, estos son: Playa (7), Plaza (8), Habana Vieja (5), Centro Habana (2), Habana del Este (3), Boyeros (1), Marianao (1), 10 de octubre (1). Los municipios que hoy no cuentan con puntos de venta son: Arroyo Naranjo, Cerro, Cotorro, Guanabacoa, Lisa, Regla, y San Miguel. No obstante, muchos de estos burós, dentro de la propia instalación que les acoge, no se ubican en el sitio más estratégico, compartiendo, en muchas ocasiones, el espacio con la competencia. Se evidencia además una marcada polaridad en cuanto al nivel de ventas de los mismos, reportando unos, cuotas de ingresos muy pequeñas, tales como los puntos de ventas Acuario, Victoria, Aeropuerto Terminal 5 y Terminal de Cruceros, y otros pocos,

concentran la mayor concurrencia como es el caso de los que se encuentran en el Hotel Cohíba, Comodoro, Habana Libre y Meliá Habana.

Se comprobó que la ubicación de los puntos de ventas no ha estado fundamentada en procedimientos o estudios metodológicamente estructurados y con el empleo de técnicas para estos fines, sino a partir de factores empíricos como las experiencias y la subjetividad de directivos y del mercado, siendo emitida la disposición de apertura o cierre de determinado buró por el Consejo de Dirección.

Se evidenció que el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el proceso de distribución, es deficiente, ya que el nivel de ventas online (desarrollado por CITMATEL) es muy bajo, pues la agencia no cuenta con una pasarela de pago propia; la información publicada en el sitio web de la agencia se encuentra en plena obsolescencia, así como el estado técnico del equipamiento empleado por los trabajadores; la vía del correo electrónico es empleada para cuestiones de carácter informativo, así como para la confirmación de las reservas y las coordinaciones. No obstante, los directivos de la agencia manifestaron su interés por comenzar a solucionar estos problemas.

Se constató que la calidad de los recursos humanos de la agencia es una de sus fortalezas, pues esto son portadores, en su mayoría, de muchos años de experiencia y de buenas prácticas a la hora de comercializar los productos turísticos. No obstante, se precisa la capacitación al personal en cuestiones de la gestión de la distribución, ya que la concepción que se tiene de la misma es con un enfoque de ventas. En cuanto a los recursos económicos y materiales para desarrollar la distribución, aún se tienen que dar pasos de avance, pues el equipamiento de trabajo se encuentra en condiciones casi deplorables.

Aunque los objetivos de trabajos de la agencia están enfocados a contribuir a la evaluación de la distribución de los productos turísticos y denotan, además, el interés de desarrollar nuevas formas de distribución, como el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se siguen mostrando con un enfoque netamente comercial, lo cual indica la necesidad de continuar trabajando en la mejora de este tema.

Se comprobó que la estrategia de atracción (pull) es la más empleada por la agencia, y para la cual se destina la mayor cantidad de recursos y actividades de promoción, lo que no quiere decir que la estrategia de empuje (push) no sea utilizada, sino que se emplea en menor medida.

Para efectuar una evaluación final de la gestión de la distribución en la agencia de viajes objeto de estudio se empleó el Diagrama Causa – Efecto, que permitió conocer las principales causas generadoras del problema principal analizado: la gestión de la distribución.

Figura 1. Diagrama de causa-efecto.



Fuente: elaboración propia.

La situación actual de la agencia, con respecto a la distribución, se determinó utilizando la Matriz DAFO de los impactos cruzados, arrojando como resultado que la agencia se encuentra en la posición de “Desafíos”, para lo cual es necesario utilizar las estrategias de reorientación en aras de aprovechar las oportunidades existentes, pero al mismo tiempo minimizando las debilidades de la agencia.

Se identificaron como principales oportunidades a aprovechar por la agencia para cumplir su misión contar con un mercado altamente elástico que responde positivamente a las ofertas especiales; las altas barreras de entrada para competidores potenciales; el restablecimiento de las relaciones entre los Estados Unidos y Cuba han propiciado el auge del turismo norteamericano en la isla; la imagen del destino Cuba, en especial de la

Habana, ha experimentado un “boom” a nivel internacional dados los últimos acontecimientos y las visitas de grandes personalidades y la tendencia de las nuevas generaciones (Millenials) de pedir asesoría a los agentes de viajes para efectuar su compra.

Las amenazas que mayor impacto negativo podrían tener en la consecución de sus objetivos, serían la eficiente gestión de venta de la competencia; la alta homogeneización con respecto a los productos y precios de las otras agencias y el aumento constante del precio de los servicios de los proveedores.

En cuanto a las fortalezas identificadas, las que mayor impacto podrían tener en el aprovechamiento de las oportunidades y en la atenuación de los efectos de las amenazas, se encuentran la amplia y efectiva campaña promocional; la extensa red de puntos de venta a lo largo del territorio y la elevada calidad y preparación del capital humano.

Por su parte, las principales debilidades que limitarán el aprovechamiento de las oportunidades, agudizando los efectos nocivos de las amenazas, son el Sitio Web de la agencia solo cumple una mera función informativa y se encuentra desactualizado; el nivel de ventas online es muy bajo, al no poseer una pasarela de pago propia; no se trazan estrategias ni procedimientos para garantizar que la distribución se desarrolle de forma certera; la tecnología empleada para llevar a cabo las operaciones es obsoleta; no existe un Plan de Marketing por el cual regirse a la hora de trazar estrategias y controlar de forma precisa la gestión de la distribución, ni tampoco objetivos destinados a la misma y la cartera de productos estática.

Si en la agencia Viajes Cubanacán Sucursal Occidente no se gestiona la distribución ni se toman medidas para desarrollar una infraestructura que permita la realización de nuevas formas de distribución que involucren la explotación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, ni se renueva su cartera de productos periódicamente, se desaprovecharán los efectos positivos que pueden generar la amplia y efectiva campaña promocional, la extensa red de puntos de venta, así como la elevada calidad de los recursos humanos, en aras de atenuar factores como la eficiente gestión de venta de la competencia, la alta homogeneización con respecto a los productos y precios de las otras agencias y el aumento constante del precio de los servicios de los proveedores; pudiendo aprovechar, de esta forma, la elasticidad del mercado, el auge del turismo norteamericano, dado el restablecimiento de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba; el apogeo del que goza en la actualidad La Habana como capital de Cuba y las

tendencias de las nuevas generaciones de consultar a los agentes de viajes para realizar su compra.

Se determinaron además los factores de éxito teniendo en cuenta el criterio de especialistas y miembros del equipo de trabajo utilizando para ello la técnica Tormenta de ideas, siendo estos la satisfacción del cliente, la relación con los prestatarios de servicios, la profesionalidad del personal, la variedad de opciones, la fidelización de los clientes, la relación calidad- precio de las ofertas, la imagen de la agencia, la gestión de ventas, la promoción y publicidad, la posición y rentabilidad de los puntos de ventas, y el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la gestión de la distribución.

Se realizó una propuesta de acciones de mejora para la gestión de la distribución, a raíz de las problemáticas detectadas, estas se muestran a continuación:

1. Definir procedimientos específicos para la gestión de la distribución, que involucren todas las etapas de la misma: planificación, organización, implementación y control.
2. Diseñar el Plan de Marketing e incluir acciones destinadas a la gestión de la distribución.
3. Revisar y perfeccionar las estrategias de marketing para los mercados meta.
4. Revisar los objetivos del área comercial en aras de incluir entre sus objetivos estratégicos, la gestión de la distribución.
5. Incluir indicadores para evaluar la gestión de la distribución en los indicadores ya existentes que permitan medir la eficiencia de la gestión del área comercial.
6. Coordinar con la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana, la posibilidad de contratar a profesores para la realización de cursos de capacitación a directivos y trabajadores de la agencia Viajes Cubanacán Sucursal Occidente.
7. Coordinar con la Facultad de Turismo el desarrollo de estudios de localización de puntos de venta en el destino, así como estudios de mercado, entre otras actividades asociadas a la distribución.
8. Prever en los Planes de Inversiones la compra de tecnologías y materiales que faciliten la distribución de los productos turísticos.
9. Tramitar la posibilidad de contratar una pasarela de pago para el desarrollo de las ventas online.
10. Retomar el cronograma para la implementación del sistema e-travel, en función de conocer en tiempo real el nivel de disponibilidad de los prestatarios de servicios, así como gestionar todas las operaciones a través de esta interfaz.

11. Crear un perfil para Viajes Cubanacán Sucursal Occidente en las redes sociales más populares, así como en sitios especializados del sector turístico (Facebook, Twitter, Tripadvisor, entre otros).
12. Mantener actualizado el perfil de la agencia en las redes sociales, incluyendo actividades de promoción y retroalimentación con los clientes.
13. Actualizar el sitio web de Viajes Cubanacán, así como las páginas web destinadas a promocionar los productos Tu Excursión Conmigo (TEC).
14. Desarrollar una aplicación para teléfonos inteligentes con la información de las ofertas de la agencia.

CONCLUSIONES

La bibliografía sobre el tema estudiado es escasa, ya que solo una de las propuestas metodológicas consultadas se enfoca al diagnóstico de la gestión de la distribución de las agencias de viajes en Cuba.

La gestión de la distribución en la agencia Viajes Cubanacán Sucursal Occidente no se comporta de manera eficiente, pues la concepción que se tiene de la misma es con un marcado enfoque comercial, lo que implica que en la agencia no cuenten con procedimientos que involucren las etapas de planificación, organización, implementación y control de dicha variable.

El desarrollo de la Matriz DAFO, permitió ubicar la gestión de la distribución en la Viajes Cubanacán Sucursal Occidente en el cuadrante de “Desafíos” (Debilidades-Oportunidades), de ahí que la entidad deba trazarse estrategias de reorientación, enfocadas fundamentalmente a la implementación y adaptación de las tendencias de la distribución de productos turísticos, empleando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Betancourt, O.R. (2014). Localización de puntos de venta de Viajes Cubanacán Habana dirigida al mercado interno. (Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo). La Habana: Facultad de Turismo. Universidad de la Habana.
- Braidot, N., Fomento, H. y Nicolini J. (2003). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PYMES industriales y de servicios. Enfoque basado en los sistemas de administración para la calidad total. En E-paper No. 25. Recuperado de: <http://www.littec.ungs.edu.ar>

- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00038-7
- Del Alcázar, B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. ESIC.
- Fernández, C. y Blanco, A. (s,f). Servicios turísticos en agencias de viajes. España.
- García, E. y Cruz, M. (2009). Las agencias de viajes: una empresa importante y poco conocida dentro del sector turístico actual. En monografías.com. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/opv.htm>
- Góngora, I. (s,f). Dossier del Manual de agencias de viajes. La Habana: Departamento de Gestión Turística. Formatur.
- González, L. (2016). Manual de Inducción de la Agencia Viajes Cubanacán Sucursal Occidente. La Habana: Viajes Cubanacán Sucursal Occidente.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (Cuarta Edición). México: Mc Grau Hill.
- Hernández, Y. y Machado, E. (2009). Propuesta Metodológica para el diagnóstico de la gestión en pequeños y medianos hoteles de Cuba. En: TUR y DES Vol. 2 No. 6. Recuperado de: <http://www.eumed.net>
- Joseph, D. (2013). Coherencia entre la oferta de la agencia Viajes Cubanacán y la demanda del mercado interno residente en La Habana. (Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo). Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana.
- Kotler, P. (2000). Dirección de Planificación de Marketing. Tomo 2. Ediciones Milenio.
- Logismic (2015). Cinco tendencias tecnológicas para Agencias de Viajes. En: Logismic Software. Recuperado de: <http://www.logismic.mx/5-tendencias-tecnologicas-tecnologicas-para-agencias-de-viajes>

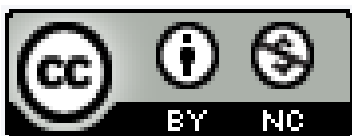
- Martín, R. (2014). Material de estudio de Agencias de Viajes. La Habana: Facultad de Turismo. Universidad de la Habana.
- Martínez, C.C. (2007). Procedimiento para desarrollar el Diagnóstico Estratégico en las Empresas Turísticas. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Mesa, W. (2008). Procedimiento para la evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes de un destino. Holguín: CETUR. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
- Miquel, S. y Parra, F. (2008). Distribución Comercial. España: ESIC.
- Moreno, S. y Aguiar, T. (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español. En: Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 15. España: Universidad Las Palmas de Gran Canaria.
- Nicolau, J.L. (2011). Marketing Turístico. España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante.
- Nodal, Y.M. (2010). Propuesta de estrategia de distribución de la agencia de viajes Cubatur S.A. para el producto de naturaleza. (Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo). La Habana: Facultad de Turismo. Universidad de la Habana.
- Perera, T. (2011). Diagnóstico estratégico de la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara. Villa Clara: Universidad Central de Villa Clara Marta Abreu.
- Piñole, I. (1999). Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes. Madrid: CER. Areces.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Rodríguez, M. (2016). Procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes en Cuba. La Habana: Facultad de Turismo. Universidad de la Habana.

Sainz de Vicuña, J.M. (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. ESSIC Editorial.

Santesmases, M. (1999). Marketing, conceptos y estrategias. Cuarta edición. España: Editorial Pirámide.

Licencia Creative Commons



Revista Científica ECOCIENCIA está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).