

# Cuadro de Mando Integral de una agencia de viajes de Santiago de Cuba

## *Balanced Scorecard of a travel agency of Santiago of Cuba*

MSc. *Nguyen Lu-Gutiérrez*<sup>I</sup>, [nguyen.lu@nauta.cu](mailto:nguyen.lu@nauta.cu), <https://orcid.org/0000-0001-8247-6173>;  
MSc. *Damaris Valdés-Ferrer*<sup>II</sup>, [damarisvf@nauta.cu](mailto:damarisvf@nauta.cu), <https://orcid.org/0000-0002-7873-9580>

<sup>I</sup> *Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba;*  
<sup>II</sup> *Agencia de Viajes Cubanacán, Santiago de Cuba, Cuba*

### Resumen

La investigación se realizó en una agencia de viajes de Santiago de Cuba con el objetivo de diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI). Para ello se aplicó un procedimiento que permitió realizar un diagnóstico estratégico así como definir los objetivos, indicadores, metas e iniciativas por cada una de las perspectivas del CMI. Se emplearon los métodos análisis-síntesis e histórico-lógico, las encuestas, el Método ABC o análisis de Pareto, la Matriz DAFO-Impactos Cruzados, así como los programas informáticos Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 22.0 para procesar los cuestionarios, el EViews versión 3.1 para realizar los pronósticos y el “Decisión” para seleccionar y validar a los expertos. La investigación contribuyó a que la agencia cuente con un CMI que le facilite el proceso de toma de decisiones.

**Palabras clave:** Diseño, Cuadro de Mando Integral, agencia de viajes, procedimiento, toma de decisiones.

### Abstract

The research was carried out at a travel agency of Santiago de Cuba with the objective of designing the Balanced Scorecard (BSC). For this a procedure was applied that a strategic diagnosis was carried out defining the objectives, indicators, goals and initiatives for each of the perspectives of the BSC. For this were applied the analysis - synthesis and historical - logical methods, the surveys, the ABC Method or Pareto analysis, the SWOT Matrix - Crossed Impacts likewise the computer programs Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 22.0 were used to process the questionnaires, the EViews version 3.1 to make the forecasts and the “Decision” to select and validate the experts. The research contributed that the agency has a BSC that facilitates the decision-making process.

**Key words:** Design, Balanced Scorecard, travel agency, procedure, decision-making.

## Introducción

En los últimos tiempos, las agencias de viajes (AA.VV) se han visto influenciadas por las variaciones en la integración de los procesos empresariales con la organización y la gestión del trabajo así como en la toma, ejecución y control de las decisiones gerenciales. En este sentido, la aceleración de los cambios y la falta de capacidad de muchas agencias para adaptarse a estas variaciones, han dado lugar a que cada vez más sean necesarias herramientas gerenciales que permitan encaminar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos.

Por otra parte, el proceso de perfeccionamiento por el que atraviesa la economía cubana le ha exigido al sector del turismo y en especial a las agencias de viajes, que estén en concordancia con los cambios que se realizan y que lleven a cabo mejoras en su gestión.

Todo ello se evidencia en los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” aprobados en el octavo Congreso en junio del 2021, específicamente el apartado IX Política para el Turismo, donde se plantea “perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente” (Lineamiento 154, 2021, p.79) y que se debe “continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades” (Lineamiento 155, 2021, p.79).

A pesar de que la gestión actual de las agencias de viajes cubanas no se diferencia mucho de lo que necesita el país, estos lineamientos le indican el camino a seguir y las acciones a desarrollar para poder insertarse en el nuevo modelo económico cubano, pues todavía tienen aspectos que perfeccionar.

En este sentido, en la agencia de viajes objeto de estudio en Santiago de Cuba, una de las investigaciones realizadas en los últimos años (Suárez, 2017) demostró la existencia de problemas que afectan la gestión de la agencia, entre ellos se encuentran: la deficiente calidad en relación con los precios, la limitada autonomía comercial, inexistencia de una cultura de medición del desempeño, la insatisfacción con los servicios que brindan los proveedores de transporte y alojamiento, la deficiente utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y la inexistencia de herramientas para la planificación, así como para medir la eficiencia y los resultados de la empresa. Por otro lado, desde el punto de vista estructural organizativo, la agencia no se gestiona con un enfoque a procesos, afectándose principalmente el control y la evaluación en la prestación

de los servicios. Todo ello se ha visto reflejado en la disminución de los ingresos de la agencia durante los últimos años, tal y como se evidencia en la tabla 1.

**Tabla 1. Comportamiento de los ingresos en el periodo 2015-2019**

<b>Años</b>	<b>Ingresos (MP)</b>
2015	2 277.32
2016	3 187.95
2017	3 364.98
2018	3 100.24
2019	2 658.81

**Fuente:** Elaboración de los autores

Por tales motivos se plantea como objetivo de esta investigación, diseñar el Cuadro de Mando Integral de una agencia de viajes de Santiago de Cuba.

### **Fundamentación teórica**

Todas las organizaciones en la actualidad deben evaluar en qué medida se han cumplido los objetivos o compromisos adquiridos; valorar hasta qué punto se consolida la estrategia a largo plazo, y basar las decisiones en datos objetivos, que permitan establecer comparaciones para saber cómo está una organización con respecto a otra. Por tanto, encontrar el método más adecuado de medida constituye gran parte de las preocupaciones de los responsables de las organizaciones. Para esto no son suficientes los indicadores financieros, sino que hay que pensar en invertir en formación y cultivar las relaciones con los clientes.

Como consecuencia de estos nuevos cometidos, se promueve otra forma de entender el modelo de negocio, de forma que la estrategia de largo plazo se incorpore y se comunique a todos los ámbitos de la organización. En este marco surge, como soporte informativo de esta estrategia, el Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta que ha evolucionado desde el año 1910; para esa fecha Du Pont, para elevar sus índices realizó algo muy parecido a lo que es hoy un CMI. El antecedente más reconocido del cuadro de mando integral, es el tableau de bord, que comenzó a hacerse popular en Francia a partir de 1950, el cual fue creado por los ingenieros franceses y constituyó una gran aportación para la función de control de las empresas. Sin embargo, no fue hasta 1992 cuando fue presentado el concepto de Cuadro de Mando Integral en la revista *Harvard Business Review* por los autores Robert Kaplan y David Norton.

Diversos son los autores que han estudiado y brindado sus definiciones del Cuadro de Mando Integral, tal es el caso de Kaplan y Norton (2002) quienes manifiestan que:

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de actitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (p. 14).

De acuerdo con estos autores el Cuadro de Mando Integral utiliza la transformación de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, para ello dichos autores ven a la organización desde sus cuatros perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto significa que el CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores, los cuales deben medir de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, debe permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación, participación, y que permita medir la creación del valor.

Por otra parte Niven (2002) afirma que se puede describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Niven considera al CMI como una herramienta de comunicación de los resultados de la empresa a los trabajadores y a todos los involucrados con la organización.

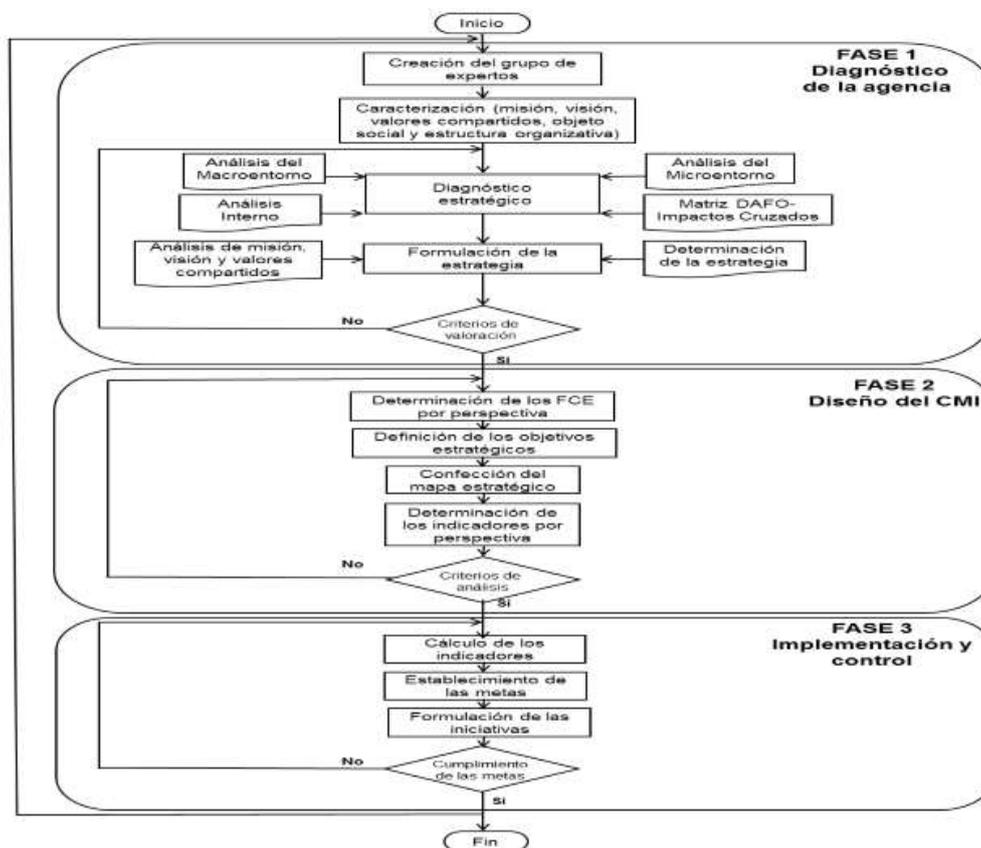
Según PILoT (2006) un cuadro de mando proporciona una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, ya sean horizontales o verticales, e informa de la evolución de la estrategia y de los objetivos del negocio.

Este autor ve al Cuadro de Mando Integral como una herramienta que permite relacionar de manera intrínseca los objetivos estratégicos de una organización con la misión y la visión y ofrece una visión global de la organización pero al mismo tiempo, concisa y sinérgica y además constituye una potente arma en la toma de decisiones basada en hechos.

A partir de dichas definiciones se puede afirmar que un Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas, el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas (acciones) o proyectos.

## **Métodos**

El procedimiento utilizado para el diseño del Cuadro de Mando Integral de la agencia objeto de estudio fue de elaboración propia, para el cual los autores tuvieron en cuenta los procedimientos propuestos por Rodríguez y Dotres (2016), Guerrero (2009), Nogueira (2005), Sánchez, González y Valdés (2016), Morales (2017), Osorio, (2019), Díaz (2018), Sepúlveda (2017) y Kaplan y Norton (2002) (Fig. 1).



**Fig. 1 Procedimiento utilizado**  
 Fuente: Elaboración de los autores

## Resultados

### *Fase 1: Diagnóstico de la agencia*

#### *Etapas 1.1: Creación del grupo de expertos*

Los expertos fueron seleccionados atendiendo a su coeficiente de competencia, resultado que arroja el software Decision a través de la introducción de los datos de una encuesta aplicada a los candidatos. Para determinar la población de individuos se realizó una entrevista directa a un total de 25 trabajadores, la cual permitió conocer quiénes eran a su consideración las personas más idóneas para conformar este grupo, resultando obtener una cantidad de 9. De estos fueron seleccionados los que tuvieron un coeficiente de competencia alto ( $0,8 < K < 1,0$ ), arrojando un total de 7 trabajadores.

#### *Etapas 1.2: Caracterización de la agencia*

La Agencia de Viajes objeto de estudio está constituida por 10 burós de venta, 8 en Santiago de Cuba, 1 en Guantánamo y 1 en Baracoa. La misma es una agencia receptiva que brinda servicios de opciones aéreas, terrestres y náuticas así como ofrece servicios

receptivos a las agencias y/o *tour* operadores (TT.OO) contratados, servicios de representación a los *tour* operadores extranjeros, representación en aeropuertos, servicios de guías especializados en diferentes idiomas, servicio de coordinación de alojamiento en cualquier parte de Cuba, circuitos turísticos, ventas de boletos aéreos a los principales destinos domésticos de Cuba y programas *fly and drive*.

La misión y la visión de la agencia están definidas a nivel nacional tal y como se muestra a continuación:

**Misión:**

Es una empresa que promueve y ofrece productos turísticos integrales en el destino Cuba, con la finalidad de garantizar calidad, seguridad y profesionalidad en los servicios que brindamos, a *tour* operadores (TT.OO), AA.VV y el mercado interno.

**Visión:**

Ser la agencia receptiva referente de la modalidad de circuito en Cuba, con un colectivo ético de alta profesionalidad, atemperado al desarrollo de las tecnologías más modernas en función de un servicio innovador e integrador, para lograr una alta satisfacción de los clientes actuales y futuros.

La agencia tiene definidos como **valores compartidos** los siguientes: Patriotismo, Honradez, Sentido de pertenencia, Honestidad, Disciplina, Amor al trabajo y Solidaridad

***Etapas 1.3: Diagnóstico estratégico***

***Paso 1.3.1: Análisis del macroentorno***

Luego de realizar una revisión bibliográfica y en consulta con los expertos, se determinaron los siguientes factores del macroentorno que ejercen una influencia directa en la actividad de la agencia:

Económico:

- Bloqueo económico.
- Doble moneda.
- Descomercialización del polo turístico de Santiago de Cuba.

Político-legal:

- Estabilidad y seguridad del gobierno.
- Desarrollo del mercado turístico interno.

- Nuevas leyes que permiten a las empresas estatales realizar contratos con proveedores por cuenta propia.

Socio-cultural:

- Cultura e idiosincrasia del pueblo santiaguero.

- Pandemia de la COVID-19.

Tecnológico:

- Desarrollo y avance de las nuevas tecnologías.

Medioambiental:

- Provincia con altas frecuencias sísmológicas.

### ***Paso 1.3.2: Análisis del microentorno***

#### ***Análisis del mercado***

- Se determinaron como clientes de la agencia los siguientes:

Cientes internacionales: Se diferencian en turistas libres y los turistas que vienen a través de los tour operadores.

Mercado interno: Este mercado se pudiera segmentar en el mercado nacional que es mayoría, los cubanos residentes en el extranjero y los extranjeros residentes en el país. Este mercado interno compra fundamentalmente las opciones económicas con alojamientos que se venden hacia el destino Holguín así como los servicios del Conectando-Cuba (CC).

Empresas que tienen contratos firmados con la agencia: Dentro de este grupo de clientes se consideran organizaciones como Retomed, ATI, Ferrocarriles, Astilleros, Universidad de Oriente, entre otros. Estas son empresas que por razones profesionales reservan de manera puntual con la agencia el servicio de transportación Conectando-Cuba.

#### ***Análisis de la demanda***

- Pronóstico de la demanda

El pronóstico se llevó a cabo utilizando el alisamiento exponencial a través del programa informático EViews. Se tuvieron en cuenta series de tiempo desde enero de 2016 a enero de 2020, en cuanto al comportamiento de las ventas de excursiones según las series de *pax* (cantidad de clientes) movidos en excursión.

En el caso estudiado la serie tiene tendencia y marcada estacionalidad con un comportamiento que sugirió la utilización del método Holt- Winters estacional multiplicativo por ser este el que mejor se ajusta a la serie de datos y poseer el menor valor de la raíz cuadrada del error cuadrático medio. El pronóstico indica que si se mantienen las condiciones similares a las actuales, la tendencia en el año 2020 seguirá un patrón decreciente.

### ***Evaluación de la satisfacción de los clientes***

#### ➤ Encuesta de satisfacción a los clientes

Las encuestas de satisfacción a los clientes se aplicaron en el periodo comprendido entre el 1ro de noviembre de 2019 y el 31 de marzo del año 2020 a un total de 385 clientes tanto para las excursiones convencionales como para los hoteles. Esta muestra se determinó a través de la fórmula para poblaciones infinitas (López y Fachelli, 2017), considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Las encuestas se procesaron en el SPSS versión 22.0. Se calculó el Alpha de Cronbach (Frías, 2021), siendo este de 0.768, resultado que se considera aceptable.

Entre los principales resultados de las encuestas se muestran los siguientes:

El 100 % de los clientes encuestados en las excursiones convencionales son turistas extranjeros, de nacionalidad alemana, española, francesa e inglesa fundamentalmente. Las principales excursiones realizadas por dichos clientes fueron: *City Tour* Panorámico, *City Tour* con almuerzo, Gran Piedra con almuerzo, Santiago Especial, Casa de la Trova sin cena, entre otras. La mayoría de los clientes encuestados considera que las excursiones realizadas tienen una buena relación calidad/precio (97,1 %).

En cuanto al nivel de satisfacción general, el 88,3 % y el 10,1 % quedaron muy satisfechos y satisfechos respectivamente, los cuales consideraron que las ofertas que más le gustaron de las excursiones realizadas fueron: el cementerio, el castillo del morro, el jardín botánico, el restaurante La Caridad (el rito del café, el ron y el tabaco), el paseo por la bahía y el almuerzo en el restaurante el cayo, la ciudad (las historias, la Plaza de la Revolución, la Casa de Diego Velázquez, la catedral, la Avenida de las Américas así como los aspectos relacionados con la limpieza de las calles y el cuidado de la naturaleza y el medio ambiente), la profesionalidad del guía, la información y las respuestas a todas las preguntas y la casa de la trova (la danza, la música y los cocteles).

Solo un 1,6 % quedó poco satisfecho, siendo las causas principales: la temperatura, la niebla en la gran piedra, la duración de la excursión, la carretera hacia la gran piedra, la contaminación del mar en la marina Santiago.

En el caso de las encuestas aplicadas a los clientes de los hoteles (Fiesta Americana, Playa Pesquero, Sol Río de Luna y Mares, Brisas Guardalavaca, Playa Costa Verde, Iberostar Holguín, Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Paradisus Río de Oro, Sierra Mar, Carisol-Los Corales, Marea del Portillo), el 41,3 % la pasó excelente, el 41,6 % muy bien, el 10,6 % normal, el 4,2 % y 2,3 % mal y pésimo respectivamente, estando relacionadas estas insatisfacciones con: variedad en las bebidas ofrecidas, no hay ofertas en restaurantes especializados, el servicio, la atención y la comida de la mesa *buffet* muy deficientes, inexistencia de ofertas gastronómicas en el área de la playa, mala relación calidad/precio, insuficiente retroalimentación ejecutivos/clientes, servicios de *checkin* y *checkout* lentos, problemas con el mantenimiento de las habitaciones (filtraciones, *minibar* roto, falta de agua caliente). Los hoteles con mayor incidencia en las quejas por parte de los clientes fueron: Fiesta Americana, Sol Río de Luna y Mares, Brisas Guardalavaca, Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Sierra Mar y Carisol-Los Corales.

#### 1. Análisis de los proveedores

Teniendo en cuenta las quejas y reclamaciones de los clientes así como las entrevistas con los miembros de la organización, se detectaron las siguientes deficiencias con los proveedores:

##### ***Alojamiento y Restauración***

- En los hoteles se reduce la variedad y los productos ofrecidos en las mesas *buffet*, ocasionando quejas de los clientes.
- Se presentan algunas dificultades con respecto a lo informado a los clientes y lo ofrecido en los hoteles.
- En ocasiones los hoteles no disponen de personal suficiente para realizar el *check in*, causando demoras en la entrada de los clientes al hotel.
- Algunos hoteles de Guardalavaca continúan con regulaciones para la admisión de determinados segmentos de mercado, como es el caso de parejas de clientes con una marcada diferencia de edad.
- Algunas instalaciones dentro de los hoteles (*snack bar*, *lobby bar*) se cierran en un horario donde todavía los clientes desearían hacer uso de ellas.

- Los restaurantes con los que tiene contrato la agencia brindan un buen servicio, aunque en ocasiones no ofrecen platos típicos que identifican al lugar.

### ***Transporte***

Lo primero en este caso es la limitación de solo contar con tres proveedores de transporte (Transtur, Cubataxi y Transgaviota), los cuales tienen un fuerte poder de negociación, reflejándose en los contratos firmados que no los responsabilizan cuando hay reclamaciones de los clientes por fallas en el servicio.

- Transtur, uno de los principales proveedores, no cumple con los parámetros establecidos, viola los acuerdos pactados y la mayoría de las veces presenta demora en la recogida de los clientes.

- Cubataxi incurre en llegadas tardías, presenta dificultades con el estado técnico de los vehículos así como poca disponibilidad de microbuses.

- Transgaviota, por su poca cantidad de vehículos, solo tiene contrato exclusivo con la agencia para realizar la operación del Conectando-Cuba, aunque en algunas ocasiones se les contrata para realizar otros servicios, en dependencia de su disponibilidad, por ofrecer mejores precios que Transtur.

### ***Servicios recreativos y culturales***

- Las vías de acceso a la Gran Piedra están en mal estado, sin embargo, las encuestas realizadas a los clientes evidencian una alta satisfacción con esta excursión.

- Han sido creados nuevos centros nocturnos por el Grupo Empresarial Palmares como es el caso del centro nocturno Son de la Loma, el cual constituye una de las nuevas ofertas de la agencia y de gran aceptación por el mercado español.

- Los museos de la ciudad, en general, brindan un buen servicio pero presentan un cierto nivel de deterioro de las instalaciones.

### ***Análisis de la competencia***

A través del trabajo con el grupo de expertos se determinaron 4 competidores de la agencia. Para la aplicación de la Matriz de Análisis Diferencial Competitivo (Castellanos, 2002; Ruano, 2005) se estableció el peso específico de cada indicador a través del Método de Jerarquización de Saaty (Mendoza *et al.*, 2019) así como se determinó la evaluación de los diferentes competidores, a través del criterio de los expertos, cuya concordancia entre las respuestas emitidas se determinó a través del Coeficiente de Concordancia de

Kendall. Según muestra la Matriz de Análisis Diferencial Competitivo (tabla 2), todos constituyen fuertes competidores para la agencia.

**Tabla 2. Matriz de Análisis Diferencial Competitivo**

<b>Indicadores</b>	<b>Peso</b>	<b>Agencia 1</b>	<b>Agencia objeto de estudio</b>	<b>Agencia 3</b>	<b>Agencia 4</b>	<b>Agencia 5</b>
Relación calidad-precio	0,20	0,942	0,858	0,858	0,828	0,828
Localización de los puntos de venta	0,15	0,579	0,7065	0,7065	0,6435	0,7065
Novedad de los productos	0,11	0,5181	0,4719	0,4873	0,5181	0,4081
Variedad de la oferta	0,12	0,5652	0,5316	0,5484	0,4632	0,4632
Relaciones con proveedores de servicios	0,13	0,6318	0,6318	0,6318	0,5018	0,5018
Nivel de informatización	0,10	0,486	0,471	0,486	0,386	0,371
Imagen de la marca	0,17	0,8262	0,7038	0,8007	0,7038	0,7038
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4,5483</b>	<b>4,3746</b>	<b>4,5187</b>	<b>4,0444</b>	<b>3,9824</b>
<b>Ranking</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Fuente: Elaboración de los autores**

### *Paso 1.3.3: Análisis interno*

1. Análisis del personal
  - Encuesta de motivación y satisfacción laboral

La encuesta se aplicó con el objetivo de conocer la motivación y satisfacción de los trabajadores en la agencia. Se decidió encuestar al 100 % de la población (32 trabajadores), en el periodo comprendido entre el 15 y el 31 de marzo del año 2020. Las encuestas fueron procesadas en el SPSS versión 22.0. Se calculó el Alpha de Cronbach para determinar la fiabilidad de la encuesta y la consistencia de los ítems, siendo este de 0,929, resultado que se considera excelente.

De manera general, se puede constatar que la mayoría de los trabajadores se encuentra satisfecho pues considera que son buenas las condiciones de trabajo, sin embargo se presentan algunas insatisfacciones respecto a los materiales y medios de trabajo, el transporte, la alimentación, el uniforme y los medios de protección, seguridad y salud laboral. Cabe destacar que la categoría que mostró mayores problemas fue la de materiales y medios de trabajo.

El clima laboral en el centro es favorable puesto que la mayoría está satisfecho con las relaciones existentes con sus compañeros de trabajo aunque existe un pequeño grupo que considera que no es ni buena ni mala, sin embargo el 100 % mantiene buenas relaciones con sus superiores y considera que las relaciones entre la dirección y los trabajadores es buena. En cuanto a la compensación y estimulación, el factor que muestra los índices más

altos de insatisfacción puesto que la mayoría de los trabajadores se encuentra insatisfecho o ni satisfecho ni insatisfecho es la estimulación material.

La mayoría considera que sí se les da cobertura a la hora de utilizar sus capacidades en la búsqueda de soluciones y toma de decisiones, de promoverse hacia otros puestos de trabajo y de superarse, pues se reflejan altos índices de satisfacción. De manera general se puede constatar, que existen índices favorables de satisfacción y motivación laboral, sin embargo, existen insatisfacciones como son la compensación y estimulación a los trabajadores.

## 2. Análisis económico-financiero

### ➤ Análisis del cumplimiento de los planes de ingresos, costos, gastos y utilidades

Este análisis se realizó a partir de los resultados económicos obtenidos por la agencia durante los años 2015-2019. A continuación se muestra cómo se ha comportado el cumplimiento de los planes de ingresos, costos, gastos y utilidades por años.

**Tabla 3. Cumplimiento de los planes de ingresos, costos, gastos y utilidades por años UM: %**

Cuentas/Años	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ingresos</b>	159,33	134,78	95,01	85,90	78,86
<b>Costos</b>	173,49	128,13	89,14	86,09	82,34
<b>Gastos</b>	112,27	129,12	30,49	98,05	98,98
<b>Utilidades</b>	85,06	202,61	170,37	83,86	64,19

Fuente: Elaboración de los autores

Del análisis tabular se desprende que en sentido general la agencia es una empresa rentable, que no ha presentado pérdidas durante el periodo analizado, sin embargo, los resultados obtenidos en el año 2019 son inferiores a los logrados en años anteriores.

### ➤ Razones de crecimiento (Colectivo de autores, 2005)

**Tabla 4: Resultados del cálculo de las razones de crecimiento UM: %**

Razones	2016	2017	2018	2019
Crecimiento de las ventas ( $\Delta V$ )	139,99	105,55	92,13	85,76
Crecimiento de las utilidades ( $\Delta U$ )	209,53	176,90	73,70	68,56

Fuente: Elaboración de los autores

Teniendo en cuenta la tabla 4 se puede afirmar que en los años 2016 y 2017 se evidenció un crecimiento con respecto a las ventas y a las utilidades, no siendo así en los años 2018 y 2019 donde se observa un decrecimiento en ambas razones analizadas.

## 3. Análisis comercial

Para realizar este análisis se valoró la gestión de las variables del *Marketing Mix* constatándose que:

➤ Producto

La satisfacción de los clientes externos se evalúa periódicamente a través de las encuestas que se aplican durante la realización de las diferentes excursiones, sin embargo no existe una encuesta oficial que permita la evaluación del servicio CC que es uno de los principales de la agencia, el cual se evalúa a través de los guías que prestan el servicio de manera directa con el cliente.

Para profundizar en esta variable, se realizó un análisis comparativo de las excursiones, según las clasifica la Delegación del MINTUR en sus informes comerciales, durante los años 2018 y 2019, teniendo en cuenta los *pax* y los ingresos. Este estudio arrojó que según la cantidad de *pax* hubo un aumento en las excursiones convencionales y el mercado interno en el año 2019, no obstante los ingresos evidencian un aumento en las excursiones convencionales no sucediendo así con el mercado interno, el cual disminuyó con relación al año 2018, al igual que con las excursiones marítimas, las cuales disminuyen tanto en la cantidad de *pax* como en los niveles de ingresos.

Por otra parte, se realizó un estudio de los principales servicios (8) que ofrece la agencia teniendo en cuenta el nivel de ingresos y el margen de utilidades generados en los años 2018 y 2019. A partir de dicho análisis se puede decir que el principal servicio, según los ingresos, lo constituyen las TEC (excursiones económicas) y que son de hecho lo que más compra el mercado interno. Específicamente las excursiones al destino de Holguín que por sus ventajas competitivas se vende más que los hoteles de playa de Santiago de Cuba. Los hoteles de Holguín tienen una mejor relación calidad-precio que los hoteles de playa de Santiago, sumando el atractivo de las playas que tienen mejor calidad. Sin embargo, teniendo en cuenta el margen de utilidades, es uno de los que menos le reporta a la agencia (16 y 10 % en los años 2018 y 2019 respectivamente).

En segundo lugar se encuentra el servicio Conectando-Cuba, el cual le reporta un margen de ganancia del 20 % y el 13 %, seguido del transfer de venta en plaza con un 42 % y un 30 %. Luego se encuentran las excursiones convencionales, que a pesar de que los ingresos que generan actualmente no son muy significativos comparados con las excursiones económicas, las convencionales han sido siempre uno de los productos que mayores márgenes de utilidad deja a la agencia (54 y 34 %) y que tiene un mayor beneficio percibido por los trabajadores y los prestatarios, pues genera menos consumo, más propinas y esto influye en que la calidad del servicio sea mejor. A continuación se encuentran el alojamiento venta en plaza (2018) y el Viazul (2019), con márgenes de un

16 y un 17 %, las tarjetas de turistas (87 %) y las tarjetas telefónicas (8 %) con iguales márgenes en ambos años.

Luego, teniendo en cuenta que las excursiones convencionales además de que evidencian un crecimiento en el año 2019 en la cantidad de pax como en los ingresos, son las que mayor margen de utilidad le reportan a la agencia, se decidió aplicar el método ABC a dichas excursiones, según la cantidad de pax y los ingresos durante el año 2019, evidenciándose un resumen en la tabla 5.

**Tabla 5. Principales resultados de la aplicación del método ABC a las excursiones convencionales de la agencia según los pax e ingresos del año 2019**

Clasificación	% Excursiones por ingresos	% Valor de ingresos	% Excursiones por pax	% Valor de pax
A	24,44	76,04	22,22	76,15
B	44,44	20,15	51,11	20,19
C	31,11	3,81	26,67	3,66
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración de los autores

En síntesis, de las 45 excursiones analizadas, 24 (7 A, 12 B y 5 C) mantienen el equilibrio adecuado entre los niveles de ingresos y cantidad de pax, es decir, que le generan un alto nivel de ingresos a la agencia y además son muy compradas por los clientes, 10 (4 A y 6 B) deben ser más promocionadas por la red de ventas para estimular su compra, puesto que las cantidades de pax son más bajas que los niveles de ingresos y en las restantes 11 excursiones (2 B y 9 C) se debería valorar un ligero aumento de los precios o la combinación con otras excursiones menos compradas por los clientes, pues a pesar de que le generan a la agencia un nivel de ingresos medio o bajo son excursiones muy compradas por los clientes.

### ***Precio***

Las políticas de precio tienen un alto nivel de centralización y los proveedores ofrecen sus servicios a costos muy altos, por lo que no se pueden realizar maniobras de precio, pues afectaría económicamente a la agencia. A pesar de esto, se realizan ferias donde se rebajan los precios de los hoteles hasta un 7 %, lo cual estimula la compra por parte de los clientes. Además se han realizado contratos con nuevos proveedores de servicios de restauración por cuenta propia, que ofrecen servicios de mayor calidad y a más bajos precios, lo cual aumenta el margen de ganancia de la agencia.

### ***Distribución***

La red de ventas con que cuenta la agencia permite mantener una gestión de ventas bastante activa en los principales puntos turísticos de Santiago de Cuba, siendo la limitación fundamental la extensión de la red de ventas a otros municipios de la provincia.

### ***Promoción***

La utilización de las nuevas tecnologías para la gestión de ventas es insuficiente, no obstante, se realizan acciones por parte de las promotoras de venta y la comercial, aprovechando las oportunidades que brindan las redes sociales, para promocionar los servicios de la agencia.

Por otra parte, los medios de promoción (suelos promocionales, carteles, banderas así como *souvenirs* propios de la agencia) también son insuficientes, pues a pesar de haber en existencia en la Casa Matriz y de la presión que ha ejercido la dirección de la agencia, no ha habido una respuesta favorable. Sin embargo, la agencia ha logrado un posicionamiento en la mente del consumidor y ha logrado fidelizar a una gran parte del mercado interno, que no solo se ve motivado a comprar las excursiones económicas (TEC), sino también el servicio Conectando-Cuba.

#### ***Paso 1.3.4: Matriz DAFO de Impactos Cruzados***

Luego de realizados los análisis externo e interno se determinaron las siguientes oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, a partir de las cuales se elaboró la Matriz DAFO de Impactos Cruzados, quedando ubicada la agencia en la zona de protección.

- Oportunidades:

1. Contar con estructura aeroportuaria en Santiago de Cuba.
2. Potencialidades de desarrollo del mercado interno (impulsado por el mercado nacional).
3. Destino cubano reconocido internacionalmente como seguro y estable.
4. Destino con potencialidades para el desarrollo del turismo de naturaleza, histórico – cultural y náutico.
5. Lanzamiento y comercialización con una imagen: Santiago de Cuba como destino de ciudad, cultura e historia.
6. Flexibilidad para operar con prestatarios de servicios privados.
7. Cercanía de polos de playas con alta ocupación en hoteles como la costa norte de Holguín (Guardalavaca).
8. Acceso y uso de Internet como medio de promoción.

- Amenazas:

1. Impactos negativos del bloqueo económico de los EE.UU.
2. Efectos de la pandemia COVID-19.

3. Insuficientes capacidades en las operaciones aéreas y dilatación en los trámites aduanales.
4. Débil situación financiera del país y alto precio de productos y tecnología.
5. Incumplimientos por parte de los proveedores de los servicios contratados.
6. Nuevas tendencias en los hábitos de consumo del turista internacional, que se inclina por el contacto directo con los proveedores u ofertas más económicas en el sector no estatal.
7. Incremento de la ocurrencia de sismos.
8. Existencia de una fuerte competencia en el sector.
  - Fortalezas:
    1. Experiencia, preparación y profesionalidad del personal.
    2. Ser un receptivo turístico con 25 años de trabajo en el territorio de Santiago de Cuba y con una posición fuerte dentro del sistema de turismo en el país.
    3. El servicio Conectando-Cuba, exclusivo de la agencia.
    4. Sistemas informáticos para la gestión de la actividad patrimonios exclusivos de la agencia (sistema transfer, sistema conectando y sistema integral de gestión económica para agencias de viajes (SIGEAVW)).
    5. Ambiente laboral favorable para el desarrollo de la actividad.
      - Debilidades:
        1. Falta de estímulos materiales a los trabajadores en correspondencia con la actividad que desarrollan.
        2. Insuficiencias en el diseño de productos turísticos.
        3. Poco desarrollo en la promoción y publicidad.
        4. Insuficiencias en la calidad de los servicios que provocan no conformidades, quejas y reclamaciones de los clientes.

#### ***Etapa 1.4: Formulación de la estrategia***

##### ***Paso 1.4.1: Análisis de misión, visión y valores compartidos***

Luego de analizadas la misión y visión se pudo constatar que ambas están elaboradas de manera general, sin tener en cuenta las particularidades de cada agencia en cada una de las provincias del país. Por otra parte, incumplen con algunos de los requisitos esenciales para su elaboración. Por tales motivos ambas fueron reformuladas, como se presentan a continuación:

### *Misión de la agencia de viajes objeto de estudio*

Somos la Agencia de Viajes de Santiago de Cuba dedicada a promover y ofrecer servicios turísticos integrales con calidad, seguridad y profesionalidad para garantizar la satisfacción de los clientes.

### *Visión de la agencia de viajes objeto de estudio*

Somos la agencia receptiva líder de los servicios turísticos en Santiago de Cuba.

De manera general, los **valores compartidos** reflejan los principios de los trabajadores de la agencia y están expresados de manera implícita en la misión, como valores del personal.

### *Paso 1.4.2: Determinación de la estrategia*

Como resultado de la Matriz DAFO de Impactos Cruzados (Rivero Hernández, 2018), la agencia quedó ubicada en el cuadrante maxi-min, donde la estrategia a seguir es defensiva o de reacción, en la cual se deben potenciar las fortalezas para atenuar las amenazas (FA). Para cumplimentar esta estrategia general se definieron las siguientes estrategias específicas, las cuales están en correspondencia con las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades resultantes de la matriz:

- Ampliar la cartera de excursiones de la agencia para atraer nuevos clientes.
- Firmar contratos exclusivos con los proveedores de servicios.
- Aumentar la cartera de clientes.

### *Fase 2: Diseño del Cuadro de Mando Integral*

#### *Etapa 2.1: Determinación de los factores clave de éxito (FCE) por perspectiva*

Luego de formulada la estrategia a seguir, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado así como en consulta con los expertos a través de la tormenta de ideas, se definieron los FCE por cada una de las perspectivas:

#### Perspectiva Financiera

- ✓ Crecimiento de utilidades.

#### Perspectiva Clientes

- ✓ Satisfacción del cliente.

#### Perspectiva Procesos Internos

- ✓ Productividad.
- ✓ Calidad del servicio.
- ✓ Relación calidad-precio.

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

- ✓ Motivación y satisfacción del personal.

***Etapa 2.2: Definición de los objetivos estratégicos por perspectiva***

A partir de la determinación de los FCE, se definieron los objetivos por cada perspectiva.

Perspectiva Financiera

- Incrementar la rentabilidad.
- Incrementar las ventas.
- Disminuir los costos de los servicios.

Perspectiva Clientes

- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Disminuir las quejas de los clientes.
- Aumentar la cuota de mercado.

Perspectiva Procesos Internos

- Incrementar la productividad.
- Incrementar las utilidades.
- Incrementar las excursiones ofertadas a los clientes.

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

- Aumentar la satisfacción del personal.
- Desarrollar conocimientos y habilidades para innovar.
- Mejorar la infraestructura tecnológica.

***Etapa 2.3: Confección del mapa estratégico***

El mapa estratégico se confeccionó a partir de la interrelación que se establece entre cada uno de los objetivos por perspectiva.

***Etapa 2.4: Determinación de los indicadores por perspectiva***

Teniendo en cuenta los objetivos definidos, se propusieron un total de 16 indicadores. En el caso de la perspectiva financiera los indicadores propuestos son: margen sobre ventas, valor agregado, ingresos por ventas y costos operacionales. Para la perspectiva clientes se definieron: porcentaje de devoluciones de los clientes, nivel de satisfacción del cliente, porcentaje de quejas de los clientes y cuota de mercado. Los indicadores de la perspectiva procesos internos del negocio son: productividad, salario medio, porcentaje de cumplimiento de las utilidades y tasa de crecimiento de las excursiones. Y para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se propusieron los siguientes: nivel de satisfacción del cliente interno, índice de ausentismo, competencias técnicas y mantenimiento de equipos de computación.

### ***Fase 3: Implementación y control***

#### ***Etapas 3.1: Cálculo de los indicadores***

Para el cálculo de los indicadores se creó una base de datos en el Microsoft Excel, del año 2019. En el caso de la perspectiva financiera se calcularon 4 indicadores, cada uno de ellos mensualmente. Para la perspectiva clientes se calcularon 4 indicadores, 3 mensualmente (porcentaje de devoluciones de los clientes, nivel de satisfacción del cliente y porcentaje de quejas de los clientes) y 1 anual (cuota de mercado). En el caso del nivel de satisfacción el cliente, como la agencia posee dos tipos de encuestas en relación con los principales servicios que presta (hoteles y excursiones convencionales), para calcular dicho indicador se tomaron las evaluaciones promedio de cada encuesta aplicada mensualmente por la agencia durante el año 2019 y se determinó la evaluación promedio total de la satisfacción. En cuanto a la cuota de mercado, es válido aclarar que para su cálculo se tuvieron en cuenta los datos brindados por la Delegación del MINTUR en los Informes Comerciales anuales.

Con relación a la perspectiva procesos internos del negocio se calcularon 4 indicadores, 3 mensualmente (productividad, salario medio y porcentaje de cumplimiento de las utilidades) y 1 anual (tasa de crecimiento de las excursiones). Con respecto a la perspectiva aprendizaje y crecimiento se calcularon 4 indicadores, 2 mensualmente (índice de ausentismo y competencias técnicas), 1 semestralmente (mantenimiento a equipos de computación) y 1 anual (nivel de satisfacción del personal), donde resulta importante resaltar que en la agencia no se aplican encuestas para conocer el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores.

#### ***Etapas 3.2: Establecimiento de las metas***

Para el establecimiento de las metas se tomó como referencia la base de datos creada en el Microsoft Excel para el cálculo de los indicadores, donde se hizo una hoja de cálculo por perspectiva, y por cada indicador se elaboró una tabla (periodo, unidad de medida, responsable, los datos para su cálculo y resultados real, meta y desviación) y se diseñó un gráfico (real, meta y desviación).

En el caso de los indicadores de la perspectiva financiera las metas fueron establecidas teniendo en cuenta el plan aprobado para el año 2019.

Con relación a la perspectiva clientes las metas de los indicadores porcentaje de devoluciones de los clientes se definieron teniendo en cuenta el plan aprobado para el año 2019, en cuanto al nivel de satisfacción y el porcentaje de quejas, los expertos

consideraron como metas un 4,95 de satisfacción y un 0 % de quejas y para la cuota de mercado se definió como meta, la cuota del principal competidor (la agencia 3), según los datos de cantidad de *pax* e ingresos brindados por la Delegación del MINTUR en los Informes Comerciales anuales.

Con respecto a la perspectiva procesos internos, las metas de los indicadores productividad y salario medio se determinaron teniendo en cuenta el plan aprobado para el año 2019, el porcentaje de cumplimiento de las utilidades y la tasa de crecimiento de las excursiones, el grupo de expertos determinó como metas un 100 % de cumplimiento de las utilidades y un 45 % de crecimiento de las excursiones.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las metas de los indicadores fueron definidas por los expertos, el nivel de satisfacción del personal en un 4,95, el índice de ausentismo 0, las competencias técnicas 1 y el mantenimiento de los equipos de computación 100 %.

### ***Etapas 3.3: Formulación de las iniciativas***

Las iniciativas fueron formuladas por cada una de las perspectivas, las cuales se evidencian a continuación:

#### Perspectiva Financiera

- Ingeniería de precios.
- Plan de capacitación en servicio al cliente.
- Optimización de recursos.

#### Perspectiva Clientes

- Investigación de mercado.
- Encuestas de satisfacción.
- Capacitación en manejo de quejas.
- Aumentar promoción a través del uso de las redes sociales.

#### Perspectiva Procesos Internos

- Implantar programa de beneficios especiales para el personal.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores.
- Plan de capacitación en técnicas de *Marketing*.

#### Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

- Planes de incentivos.
- Encuestas a clientes internos.
- Establecer reuniones con el personal acerca del desempeño personal.

- Plan de capacitación en servicio al cliente y *Benchmarking*.
- Plan de mantenimiento e inversión en nuevas tecnologías.

Teniendo en cuenta dichas iniciativas la dirección de la entidad deberá elaborar un plan de acciones para su implementación y control.

## Conclusiones

1. *Como resultado de la investigación se diseñó el CMI de una agencia de viajes de Santiago de Cuba, cumpliéndose el objetivo de la investigación.*
2. *Se determinó un total de 16 indicadores, cuatro por cada una de las perspectivas, así como se definieron las metas y las iniciativas.*
3. *El pronóstico de la demanda según los pax movidos arrojó que la tendencia es a decrecer.*
4. *El análisis económico-financiero evidenció que la agencia es una entidad rentable aunque en el año 2019 no fueron cumplidos los indicadores de ingresos y utilidades.*

## Referencias bibliográficas

1. Castellanos Pallerols, G. (2002). *Modelo de Diseño de Estrategia para la Comercialización en hoteles del polo turístico de Santiago de Cuba*. (Tesis de doctorado). Universidad de Oriente.
2. Colectivo de autores. (2005). *Análisis e interpretación de estados financieros. Material de consulta. Programa de Preparación Económica para Cuadros*. La Habana: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).
3. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* (VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba). <http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/06/17/descargue-en-pdf-la-conceptualizacion-del-modelo-y-los-lineamientos-para-el-periodo-2021-2026/>
4. Díaz Flores, L. S. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución Privada Antonio Raimondi de la Ciudad El Collao Ilave*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8633>
5. Frías-Navarro, D. (2021). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. Recuperado de <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>.
6. Guerrero Estrada, R. (2009). *Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Militar Industrial Mayor General Ignacio Agramonte y Loynaz*. <https://library.co/document/z3dow47y-procedimiento-integral-empresa-militar-industrial-general-ignacio-agramonte.html>
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
8. López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2017). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. <https://ddd.uab.cat/record/185163>
9. Mendoza, A., Solano, C., Palencia, D. y García, D. (2019). Aplicación del proceso de jerarquía analítica (AHP) para la toma de decisión con juicios de expertos. *Ingeniare*, 27 (3), 348-360. doi: 10.4067/S0718-33052019000300348.

10. Morales Guevara, D. J. (2017). *Propuesta de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para Top Travel Costa Rica*. (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/74309>
11. Niven, P. R. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
12. Nogueira Rivera, D. (2005). *Cuadro de mando integral usado en hotelería. Caso GET Varadero*. <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-usado-en-hoteleria-caso-get-varadero/>
13. Osoros Aquino, C. B. (2019). *Cuadro de Mando Integral para la gestión empresarial de restaurantes turísticos de la Región Junín*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5457>
14. PLoT. (2006). *Métrica y Control en la Cadena de Suministro*. <https://www.yumpu.com/es/document/read/16396405/metrica-y-control-cuadro-de-mando-integral-programa-empresa>
15. Rivero Hernández, M. (2018). Matriz FODA herramienta para la estrategia. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/324991460>
16. Rodríguez Echevarría, G. y Dotres Llera, L. (2016). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en el CIGET Pinar del Río*. XIV Congreso Internacional de Información INFO 2016.
17. Ruano Ortega, E. (2005). *Modelo para la gestión del Sistema Logístico de organizaciones comerciales de la Corporación CIMEX S.A. Aplicación en la Sucursal Santiago de Cuba*. (Tesis de doctorado). Universidad de Oriente.
18. Sánchez Gutiérrez, M., González Pérez, M. y Valdés García, C. (2016). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río. *Avances*, 18(4), 345-353. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/183>
19. Sepúlveda Gallegos, H. (2017). *Propuesta de diseño para la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la Subdirección de Administración y Finanzas del Servicio de Registro Civil e Identificación*. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146360>
20. Suárez Savigne, J. E. (2017). *Evaluación de los Costos de la Calidad en la Agencia de Viajes Cubanacán Santiago de Cuba*. (Tesis de pregrado). Universidad de Oriente.