

Procedimiento para la formulación de estrategias comerciales en una agencia de viajes receptiva de Santiago de Cuba

Procedure for the Formulation of Commercial Strategies in a Receptive Travel Agency of Santiago de Cuba

MSc. Damaris Valdés-Ferrer, damaris.valdes@eco.uo.edu.cu; MSc. Libia Arlen Fergusson-Alvarez, libia.fergusson@eco.uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

La presente investigación fue realizada en una agencia de viajes receptiva de Santiago de Cuba con el objetivo de proponer un procedimiento para la formulación de estrategias comerciales que permita implicar un conjunto de técnicas de la administración estratégica. Se llevó a cabo un diagnóstico interno y externo, se realizó un análisis DAFO y un análisis de los escenarios a partir de los cuales se definieron objetivos, estrategias y acciones comerciales. Se emplearon diferentes métodos y técnicas tales como: el método análisis – síntesis, el método ABC y las encuestas. Además, se utilizaron programas informáticos como el paquete estadístico SPSS versión 15.0, el software “Decisión” y el paquete de software MIC-MAC, MACTOR y SMIC-PROB-EXPERT. La investigación contribuyó con un procedimiento para la entidad que permitió identificar los problemas fundamentales que afectan su actividad comercial y formular objetivos, estrategias y acciones comerciales para perfeccionar la toma de decisiones e incrementar la competitividad.

Palabras claves: procedimiento, agencia de viajes receptiva, estrategias comerciales.

Abstract

The present research was carried out in the travel Agency Cubatur Santiago de Cuba with the objective of proposing strategies in order to contribute to the improvement of its commercial administration. It was carried out it an internal and external diagnosis, a DAFO analysis and a scenario analysis which they were defined the objectives, strategies and commercials actions. In this paper were employed different methods, technical and tools such as: the Method of Analysis - Synthesis, the Method ABC and the surveys. Computer programs were also used as the statistical package SPSS version 15.0, the software “Decisions” and the software package MIC-MAC, MACTOR y SMIC-PROB-EXPERT. The research provide a procedure that allows to identify the fundamental problems that affect the commercial activity in the company, as well as the formulation of objectives, strategies and actions in order to improve the making decisions process and to increase the competitiveness.

Keywords: procedure, receptive travel agency, commercial strategies.

Introducción

En el ámbito global existen elementos del entorno que inciden de manera indirecta en todas las empresas, entre estos se pueden mencionar las constantes transformaciones económicas, políticas y sociales.

El sector de los servicios, y particularmente el turismo, no escapa a los cambios sustanciales que se han manifestado en el plano internacional donde la fuerte competencia hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de *marketing* que permita obtener mayores oportunidades de vender productos y servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales.

En las Agencias de Viajes (AA.VV.) la forma de integrar los procesos con la organización del trabajo y la gestión, la toma de las decisiones gerenciales y las exigencias del entorno, también han sufrido la influencia de las variaciones de los últimos tiempos, donde la falta de respuesta de muchas agencias para adaptarse a estas transformaciones ha dado lugar a que, cada vez más, se necesiten herramientas gerenciales que permitan conocer mejor la actividad que se realiza y encaminar los esfuerzos hacia el logro y consecución de objetivos.

Por otra parte, el contexto de desarrollo de la economía cubana en perfeccionamiento exige al sector turístico que esté a tono con los cambios que se realizan. Esto lógicamente conlleva a la adaptación de las agencias de viajes cubanas a un proceso de perfeccionamiento en su gestión. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente el apartado IX “Política para el Turismo”, se plantean los objetivos de este sector señalando cuestiones medulares como: “Crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de las modalidades: turismo de salud, marinas y náutica...” (Lineamiento 260, 2011, 33); “Diseñar y desarrollar (...) ofertas turísticas atractivas como fuente de ingreso...” (Lineamiento 264, 2011, 33).

Estos lineamientos señalan a las agencias cubanas el curso de las acciones a desarrollar en aras de insertarse en el nuevo modelo económico cubano. De manera general, la gestión actual de estas empresas turísticas en Cuba responde a las necesidades del país, no obstante, todavía se debe trabajar por alcanzar una mayor eficiencia y eficacia de las mismas.

La Agencia de Viajes objeto de estudio, es un ejemplo claro. Debido a la descomercialización que vive el destino turístico Santiago de Cuba, presenta dificultades para cumplir con sus planes económicos. La empresa se enfrenta a la retirada de algunos de sus principales *tour* operadores (TT.OO.) y, unido a esto, desarrolla pocas iniciativas comerciales para captar nuevos segmentos de mercado o mantener los que posee.

Estudios realizados en los últimos años (Escalona y Batista, 2011; Poulot, 2009; Suárez, 2009) han demostrado la existencia de otros problemas que influyen en la gestión de la empresa tales como: la deficiente calidad en relación con los precios, la limitada autonomía comercial de la agencia de viajes, el envejecimiento de los productos que ofrecen para aquellos mercados repitentes en el destino, la pobre diferenciación del producto turístico con relación a la competencia, la insatisfacción con los servicios que brindan los proveedores de la agencia (transporte, restauración, alojamiento, instituciones culturales) y las insuficiencias en la promoción y publicidad.

Por tales motivos esta investigación tiene como objetivo proponer un procedimiento para la formulación de estrategias comerciales en una Agencia de Viajes receptiva de Santiago de Cuba.

Fundamentación teórica

Para la realización de esta investigación se realizó una amplia revisión bibliográfica (Alvarado y Negret, 2009; Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000; Menguzzatto y Renau, 1997; Stanton, 1992) que se extendió a los temas relacionados con la formulación de estrategias. En este sentido, se definieron conceptos como el de estrategias, comercialización y agencias de viajes.

Estrategias: la estrategia explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socio económico (Menguzzatto y Renau, 1997). Es el camino a seguir para el logro de los objetivos y metas previstos de una organización, mediante la utilización efectiva de sus recursos financieros, humanos y materiales, anticipando los posibles cambios en el entorno, y las acciones imprevistas de la competencia.

Comercialización: sistema total de actividades empresariales en íntima interacción destinada a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y/o servicios que satisfagan necesidades de los clientes actuales y potenciales (Stanton, 1992). En otras palabras, la comercialización es el *marketing* con el objetivo de vender de manera sustentable, es un proceso mediante el cual las empresas estudian las características de los consumidores para diseñar productos adaptados a sus necesidades, y obtener el máximo beneficio posible.

Agencias de viajes: son empresas minoristas que venden directamente al público servicios turísticos que elaboran ellas mismas o que generan otros prestadores; suelen trabajar vinculadas a las empresas transportistas, líneas aéreas, hoteles y, en general, de todos los operadores de las cuales reciben una determinada comisión.

Diferentes autores (Castellanos, 2002; Fuoman y Romeo, 2011; Herrero, 2002; Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000; Menguzzato, y Renau, 1997) han propuesto modelos teóricos como guía para el proceso de diseño de estrategias; sin embargo, todos se basan, de manera general, en categorías similares: cultura, valores, misión, visión, grupos de implicados, variables claves, diagnóstico estratégico, escenarios, objetivos estratégicos, opciones estratégicas, entre otros. Todos estos modelos parten desde la misión hasta la concepción de estrategias y su posterior expresión en planes de acción, control y evaluación.

Se tomó como referencia el modelo de Kotler (2000) para la formulación de las estrategias, ya que se adecua, en mayor medida, a los objetivos de la investigación. A este modelo se le incorporaron herramientas propias de la gestión empresarial.

Métodos utilizados

Procedimiento utilizado para la formulación de estrategias comerciales

El procedimiento que representa la figura 1 fue diseñado a partir del estudio de las características técnica–organizativas y económico–sociales de este tipo de entidades turísticas y del estudio y análisis crítico de diferentes procedimientos, metodologías, y pasos propuestos por diversos autores (Castellanos, 2002; Fuoman y Romeo, 2011; Herrero, 2002; Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000; Menguzzato, y Renau, 1997). Este procedimiento fue aplicado en el área comercial de la agencia objeto de estudio para mejorar su funcionamiento; consta de siete fases, sin embargo, en esta

investigación se desarrolló hasta la fase seis con la formulación de acciones comerciales. La fase de Implementación y Control de los resultados se hizo en correspondencia con la decisión de la entidad estudiada.

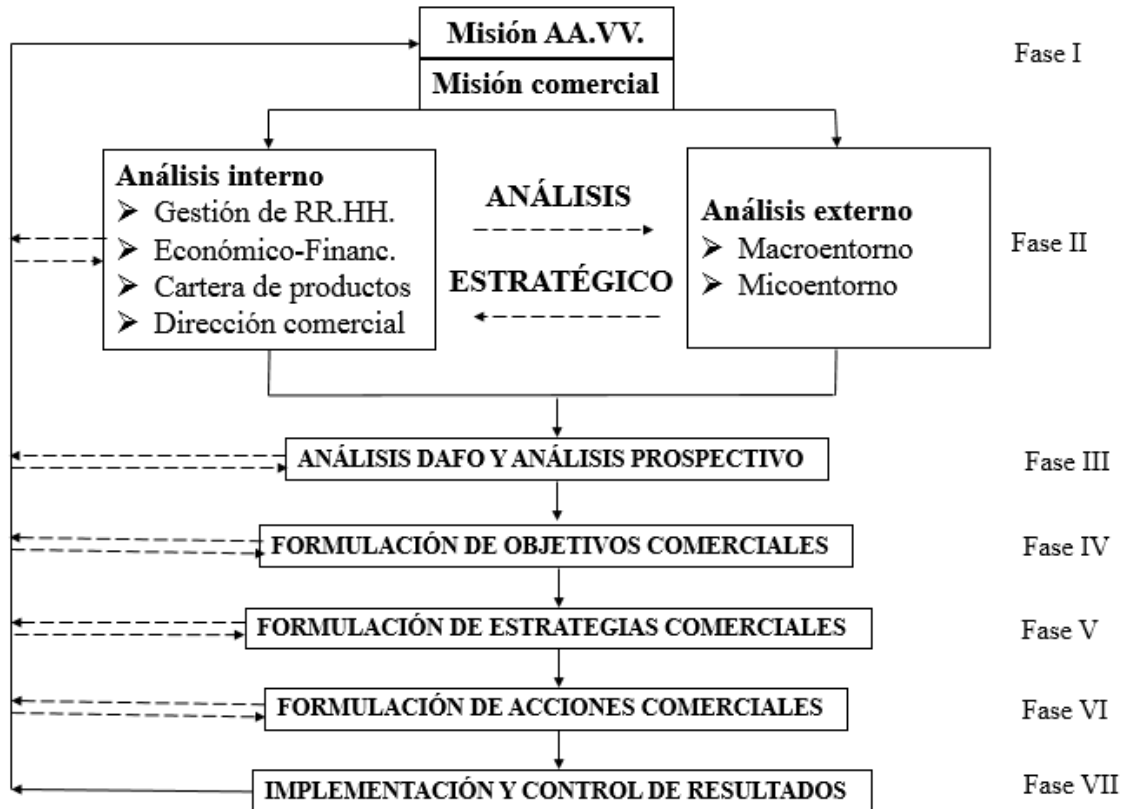


Figura 1: Procedimiento propuesto

Resultados y discusión

Fase I: Análisis de la conceptualización estratégica de la agencia y formulación de la misión comercial

Etapa I: Análisis de la conceptualización estratégica

La agencia de viajes cuenta con una misión y visión claramente definidas, reflejadas en su plan de *marketing*. La estructura organizativa de la agencia atiende al cumplimiento de los objetivos de la entidad y el diseño se ajusta a sus necesidades; cuenta con el marco de organización adecuado para llevar a cabo las estrategias empresariales diseñadas. La empresa posee una planeación estratégica del 2010 al 2015 que se actualiza anualmente y se concreta en los objetivos de trabajo.

Etapa II: Formulación de la misión comercial

El área comercial no cuenta con una misión específica que la identifique, pues dadas las características de la empresa, la misión del departamento comercial puede coincidir con la misión corporativa de la entidad.

Fase II: Análisis externo e interno

Etapa I: Análisis externo

Análisis del macroentorno

Luego de realizar la revisión documental y de consultar a expertos, se determinó que los factores del macroentorno que ejercen una influencia directa en la actividad son los siguientes:

Económico:

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

Político-legal:

- Estabilidad del gobierno y seguridad.
- Regulaciones sobre precios y comercialización que rigen la actividad turística.
- Legalización de la actividad de ventas por cuenta propia.
- Regulaciones legales que permiten a las empresas estatales operar con proveedores de servicios privados.

Socio-cultural:

- La cultura y la idiosincrasia del pueblo santiaguero.

Tecnológico:

- Rápido desarrollo y avance de las nuevas tecnologías.

Análisis del microentorno

a) Análisis de la demanda

El análisis de la demanda permitió determinar como clientes activos los siguientes:

Clientes internacionales: tour operadores extranjeros (Neckerman: mercado alemán; Iberoservice: atiende clientes fundamentalmente de España; Presstours: mercado italiano) y turistas libres (extranjeros individuales o en grupo).

Mercado interno: mercado nacional (turistas nacionales pagando en CUC), extranjeros residentes en Cuba y cubanoamericanos.

Empresas con ingresos en CUC: empresas pertenecientes al Ministerio de Turismo (MINTUR) y otras empresas que cobran sus servicios en CUC.

Pronóstico de la demanda

El pronóstico se realizó utilizando el sistema informático SPSS 15.0 para Windows, a través del alisamiento exponencial que es un método para la obtención de pronósticos teniendo en cuenta las series de tiempo desde enero de 2009 a diciembre de 2014, en cuanto al comportamiento de las ventas de excursiones (series de *pax* movidos en excursión e ingresos por ventas) en los mercados más significativos: mercado interno, turistas libres y TT.OO. Las series tienen tendencia y marcada estacionalidad por lo que se utilizó el método de estacionalidad aditivo.

Los pronósticos indican que si se mantienen las condiciones similares a las actuales, la tendencia en el año 2015 es que el mercado interno mantendrá un crecimiento sostenido en *pax* movidos e ingresos y los turistas libres y los clientes que vienen a través de TT.OO. siguen una tendencia a decrecer en *pax* e ingresos.

Análisis de la cuota de mercado

El cálculo de la cuota y la reserva de mercado de la Agencia de Viajes se realizó utilizando la sumatoria de las ventas totales de la empresa al mercado interno (principal mercado) con respecto a las ventas totales de las demás agencias del destino turístico; arrojó como resultado que las ventas en la Agencia de Viajes representan el 37,42 % del volumen de las ventas totales de las agencias.

El cálculo de la reserva de mercados demuestra que aún existe un 62,58 % del mercado interno que podría ser explotado para obtener mayores índices de ventas.

b) Análisis de los proveedores

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a clientes nacionales y extranjeros, las quejas y reclamaciones, entrevistas con los implicados y miembros de la organización, se detectaron un grupo de deficiencias con los suministradores de servicios:

Restauración y alojamiento

- Muchos hoteles continúan con sus regulaciones para la admisión de determinados segmentos de mercado (parejas de clientes con una marcada diferencia de edad).
- Para la reducción de costos, los hoteleros reducen la variedad y los surtidos en las mesas buffet, lo que ocasiona quejas de clientes de las opcionales económicas.
- En ocasiones los hoteles no disponen de personal suficiente para hacer el *check in* y se demora la entrada, causando disgustos a los clientes.
- Los restaurantes, en general, brindan buen servicio, pero en ocasiones faltan platos típicos vinculados a la identidad del lugar.

Transporte

La limitación de solo contar con dos proveedores de transporte (Transtur y Cubataxi); con carácter excepcional se utilizan los servicios de Transgaviota. El poder negociador de estos prestatarios de servicios es fuerte y esto se refleja en los contratos que no cuentan con cláusulas que responsabilicen a estos a la hora de las reclamaciones de los clientes por fallas en el servicio.

- Transtur, uno de los principales proveedores, incumple con los parámetros establecidos; demora en la recogida de los clientes afectando la imagen de la agencia.
- Cubataxi, por su parte, también tiene limitaciones en la prestación de servicios e incurre en llegadas tardías; presenta dificultades con el estado técnico de los vehículos.

Servicios recreativos y culturales

- Los diferentes productos de interés del parque Baconao están deprimidos. Muchos de los sitios no tienen un guía especializado, existe fuerte deterioro de las instalaciones, equipos, medios acuáticos, entre otras dificultades.
- En el caso del Cabaret Tropicana Santiago el producto presenta un nivel de deterioro en el espectáculo por problemas con el vestuario, las luces.

c) Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realizó a nivel de competencia de marca, por lo que se consideraron las agencias de viajes pertenecientes al Ministerio de Turismo (MINTUR), por tener el mismo objeto social, precios semejantes y por competir por los mismos clientes.

A través del trabajo con el grupo de expertos se determinaron dos principales competidores de la Agencia de Viajes así como los indicadores cualitativos, para aplicar la Matriz de Análisis Diferencial Competitivo, como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1: Matriz de Análisis Diferencial Competitivo

Indicadores	Peso	Agencia 3	Agencia 2	Agencia 1 (objeto de estudio)
Relación calidad- precio	0,21	0,81	0,75	0,66
Localización de los puntos de venta	0,17	0,56	0,66	0,80
Novedad de los productos	0,11	0,41	0,38	0,38
Variedad de la oferta	0,11	0,39	0,39	0,38
Relaciones con proveedores de servicios	0,13	0,54	0,48	0,46
Nivel de informatización	0,15	0,68	0,47	0,47
Imagen de la marca	0,12	0,53	0,46	0,46
Total	1	3,92	3,59	3,61
Ranking		1	3	2

Como resultado de la ponderación de la puntuación de los competidores a través de la Matriz de Análisis Diferencial Competitivo, la agencia objeto de estudio quedó en segundo lugar en el *ranking*, por lo que se encuentra en la segunda posición con respecto a sus competidores.

Etapa II: Análisis interno

a) Análisis de los recursos humanos

Caracterización del cliente interno

La entidad posee una plantilla aprobada de 24 trabajadores; 22 plazas fijas y 2 cíclicos (un contrato de trabajo y un adiestrado), estando cubiertas en su totalidad. Al caracterizar la fuerza de trabajo atendiendo al nivel de escolaridad se precisa que: el 66,7 % de los trabajadores son graduados del nivel superior, el 12,5 % de preuniversitario, 16 % graduados de técnico medio, y solo una persona llega al noveno grado representando el 4,16 % del total.

Análisis de la satisfacción del cliente interno

La encuesta de motivación y satisfacción laboral se aplicó al total de trabajadores. El procesamiento de las encuestas se realizó en el SPSS 15.0. A través del coeficiente Alfa de Cronbach se constató que la encuesta aplicada es fiable al ser Alpha igual a 0,7807.

De forma general, se evidencia que existen índices favorables de satisfacción y motivación laboral según los resultados arrojados por las encuestas aplicadas. Sin embargo, cabe destacar que a pesar de que sean favorables existen insatisfacciones medulares que influyen en la prestación del servicio a los clientes externos, tal es el caso de la estimulación a los trabajadores desde el punto de vista moral y material.

b) Análisis económico - financiero

Comportamiento de los principales indicadores económicos

Este análisis se realizó a partir de los resultados económicos obtenidos por la agencia durante los años 2011-2012. Del análisis tabular se desprende que, en sentido general, los resultados obtenidos por la agencia en el año 2012 son superiores a los logrados en el año 2011, lo cual se evidencia en el crecimiento de los ingresos brutos y de las utilidades con respecto al plan y al año anterior y en el decrecimiento de los gastos pues los costos aumentaron en menor medida con respecto al plan.

Análisis financiero

Para este análisis se realizó el cálculo del capital de trabajo y de las razones financieras que más se adecuan al objeto social de la empresa como son la liquidez general y el

índice de solvencia, a partir de los datos obtenidos del balance general del 2012 en CUC y en Moneda Total, manifestando que la entidad tiene una buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo y se queda aún con parte de sus activos para desarrollar otras actividades.

c) Análisis de la cartera de productos

Para este análisis se aplicó el Método ABC al producto Opcionales, teniendo en cuenta que son los productos que mayor volumen de ingresos generan a la empresa; se tomó como referencia la venta de excursiones del año 2012 con los indicadores *pax* e ingresos brutos. Un resumen se evidencia en las tablas 2 y 3.

Tabla 2: Resumen de la aplicación del Método ABC según Ingresos Brutos

Clasificación	% de excursiones	Cantidad de excursiones	% ingresos
A	22	30	75,62
B	36	50	18,73
C	42	59	5,65
TOTAL	100	139	100

Tabla 3: Resumen de la aplicación del Método ABC según *pax*

Clasificación	% de excursiones	Cantidad de excursiones	% <i>pax</i>
A	16	22	76,04
B	30	42	18,50
C	54	75	5,46
TOTAL	100	139	100

Consideraciones de la aplicación del Método ABC

El 22 % de las excursiones representa el 75,62 % de los ingresos brutos (tabla 2). Los productos clasificados como A corresponden al grupo denominado *excursiones económicas*; son los de mayor demanda en el mercado interno. Por estas razones estos productos tienen un mejor posicionamiento en el mercado interno y tienen una tendencia a mantenerse en esa posición si el escenario se mantiene sin grandes cambios.

Si se analizan los resultados del ABC por *pax* se puede constatar que el 16 % de las excursiones son realizadas por el 76,04 % de los clientes (tabla 3). Existen diferencias

en cuanto a excursiones que están clasificados como A en *pax* y como B en los ingresos, esto ocurre fundamentalmente con los Pasadía (*day pass*) o las opcionales económicas de una “Noche en Hoteles de Santiago”, que mueven muchos clientes pero los ingresos son menores. En este análisis se puede notar que la relación calidad–precio es el factor definitorio para el mercado interno.

Otra cuestión que denota la aplicación del método es sobre las excursiones convencionales que no clasifican como A ni como B en el método, pues los ingresos y *pax* que generan actualmente no son muy significativos comparados con las excursiones económicas. Sin embargo, las excursiones convencionales han sido siempre uno de los productos que mayores márgenes de utilidad deja a la agencia y que tiene un mayor beneficio percibido por los trabajadores y los prestatarios. Estas generan menos consumo, más propinas y esto influye en que la calidad del servicio sea mejor. De aquí se desdobra que la agencia debe trazar estrategias encaminadas a recuperar este producto que sufre un desplome de las ventas.

d) Análisis de la gestión del área comercial

El área comercial es la encargada de proyectar la política comercial de la agencia, el plan de marketing y todas las acciones de negociación, venta y promoción del producto turístico, asegurando una óptima eficiencia económica y calidad en la prestación de los servicios. Al realizar una valoración de la gestión de las variables del *Marketing Mix* se constató que:

Producto

- El departamento no impulsa las alianzas estratégicas con los proveedores de servicios que pudieran mejorar la relación calidad–precio.
- No se diseñan suficientemente nuevos productos para renovar la cartera de la empresa.
- El control de la satisfacción de los clientes externos se chequea de manera periódica por parte del departamento a través de las encuestas que se aplican.

Precio

Las políticas de precio tienen un nivel importante de centralización, por lo que la labor del departamento, desde el punto de vista de maniobras tácticas de precio para captar

mercado, no tiene gran efecto en la venta. Por otro lado, los altos costos de los proveedores no permiten hacer grandes maniobras de precio pues afectaría económicamente la agencia.

Distribución

La red con que cuenta la empresa permite al departamento mantener una gestión de venta bastante activa en los diferentes centros turísticos de Santiago de Cuba. La limitación actual es la extensión de la red de ventas a otras ciudades de Santiago y Guantánamo. La utilización de las nuevas tecnologías para la gestión de ventas es insuficiente, pues no se cuenta con una página web para la comercialización de la Agencia (existe una página a nivel de casa matriz pero su eficacia es insuficiente para comercializar los productos de Santiago).

Promoción

Es insuficiente la presencia de la agencia en los espacios públicos y en los medios de difusión. Se realiza una promoción informal por correo electrónico que todavía es insuficiente, pero que se extiende actualmente. La falta de una página web propia resta posibilidades a una nueva labor de promoción.

Fase III: Análisis DAFO y análisis prospectivo

Análisis DAFO

En conjunto con expertos de la agencia y teniendo en cuenta el análisis realizado se determinó el banco de fuerzas que actúan sobre la actividad de la empresa.

Amenazas

1. Impactos negativos del bloqueo económico de los EE.UU.
2. Efectos de la crisis económica y financiera internacional.
3. Insuficientes capacidades en las operaciones aéreas y dilatación en los trámites aduanales.
4. Bajo nivel de desarrollo de la infraestructura turística, tanto hotelera como extrahotelera.
5. Débil situación financiera del país y alto precio de productos y tecnología.
6. Regulaciones existentes en el cambio de moneda y la existencia de la doble moneda.
7. Incumplimientos por parte de los proveedores de los servicios contratados.

8. Nuevas tendencias en los hábitos de consumo del turista internacional, que se inclina por ofertas más económicas en el sector no estatal.
9. Falta de agilidad en los mecanismos vigentes para el otorgamiento de personal especializado en la actividad solicitada (fundamentalmente guías).

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 único en el país por la combinación de su patrimonio natural, cultural e histórico.
5. Lanzamiento y comercialización con una imagen: Santiago de Cuba como destino de ciudad, cultura e historia.
6. Proceso inversionista para la renovación de la infraestructura de la ciudad.
7. Alianzas estratégicas de Cuba con los países del BRIC¹ fundamentalmente Brasil y Rusia.
8. Reapertura del producto de multidestinos al Caribe.
9. Flexibilización de operar con prestatarios de servicios privados.

Fortalezas

1. Experiencia y profesionalidad del personal unido a un desarrollo y superación continua de ejecutivos y trabajadores.
2. Ser un receptor turístico con más de 22 años de trabajo en el territorio de Santiago de Cuba y con una posición fuerte dentro del sistema de turismo en el país.
3. Ubicación privilegiada en el territorio de las oficinas y buroes de venta de la agencia.
4. Adaptación rápida de los procesos a los cambios en el mercado y el entorno.

Debilidades

1. Falta de exigencia a los proveedores sobre la calidad de los servicios e incumplimiento de las condiciones pactadas en los contratos por ambas partes.

¹ Alianza de países con un desarrollo económico creciente: Brasil, Rusia, India y China

2. Falta de estímulos materiales a los recursos humanos en correspondencia con la actividad que desarrollan.
3. Insuficiente política de desarrollo y de diversificación del producto turístico (excursiones), lo que ocasiona una pobre diferenciación del mismo con relación a la competencia.
4. Poco desarrollo en la promoción y publicidad de los productos de la agencia.
5. Deficiente utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en la promoción y comercialización del producto turístico en el territorio.
6. Sistemas de contabilidad no idóneos.
7. Insuficiencias en la calidad de los servicios que provocan inconformidades, quejas y reclamaciones de los clientes.

Aplicación de la matriz DAFO Impacto

En este caso la matriz DAFO impacto se realizó con el grupo de expertos de la agencia. Los resultados indicaron que la empresa se encuentra en el cuadrante de reorientación donde lo que se sugiere es reducir las debilidades para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

Las amenazas más fuertes que la empresa enfrenta son A1, A2 y A8.

Las oportunidades tienen impacto balanceado con un impacto ligeramente más fuerte por parte de O2, O5, O7 y O8.

Las fortalezas de más impacto fueron F1, F3 y F4.

Las debilidades que más afectan a la organización son D1, D2, D3, D4 y D5.

Análisis prospectivo (Godet y otros, 2002)

Con la participación de un grupo de expertos se identificaron las principales fuerzas actuantes en la agencia de viajes las cuales fueron las amenazas 1, 2, 4, 5, 6, 7 y 8; las oportunidades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 9; las fortalezas 1 y 3; y las debilidades 2, 3 y 4.

Aplicación del método MICMAC

Luego de la aplicación del método MICMAC se definieron los factores claves teniendo en cuenta la motricidad y la dependencia con respecto a las demás fuerzas actuantes en la actividad de la empresa. Las fuerzas más influyentes tanto de la matriz de influencias

directas como indirectas fueron la amenaza 5, las oportunidades 2 y 5, la fortaleza 1 y las debilidades 3 y 4:

Aplicación del método MACTOR

Teniendo en cuenta los factores de mayor influencia se procedió a la determinación de los actores que se relacionan con las fuerzas dominantes, quedando definidos como actores implicados: el gobierno, el MINTUR, los proveedores de servicios, los clientes, los *tour* operadores, los competidores, el personal y la casa matriz.

Luego de la aplicación del método MACTOR se determinaron como actores principales: gobierno, MINTUR, proveedores de servicios, clientes, *tour* operadores y competidores.

Como resultado del análisis de las convergencias entre actores según el método MACTOR se determinó que se pueden realizar alianzas estratégicas entre: casa matriz y proveedores; clientes y personal.

Si se tienen en cuenta las divergencias se evidencia que los competidores y los proveedores son los que pueden generar conflicto en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Con el apoyo de los expertos se definieron los siguientes objetivos:

1. Aumentar las ventas al mercado interno.
2. Recuperar los mercados en decrecimiento.
3. Aumentar la cartera de productos de excursión.
4. Aumentar las acciones de promoción y publicidad.
5. Poner en práctica un plan de fidelización.

Luego del análisis de la correspondencia entre objetivos y actores se determinó que los actores que mayor influencia tienen en el logro de los objetivos de la agencia son gobierno, casa matriz, MINTUR, personal, *tour* operadores y clientes.

Después de analizada la implicación de los actores sobre los objetivos se determinó como principal objetivo de la agencia aumentar las ventas al mercado interno siendo los competidores y los proveedores los que ejercen influencia negativa sobre el cumplimiento del mismo.

Aplicación del método SMIC-PROB-EXPERT

Se definieron un total de seis hipótesis y teniendo en cuenta las opiniones de los expertos y las probabilidades asignadas a cada una de las hipótesis se obtuvo como escenario más probable el siguiente:

En el 2015 se desarrolla y comercializa el destino con una nueva imagen de destino de ciudad, cultura e historia. Existe un incremento de las acciones de promoción y publicidad. Se diseñan nuevos productos de excursión. Se aprovecha la experiencia y profesionalidad del personal de la agencia así como las potencialidades de desarrollo del mercado interno. Se reducen los problemas de calidad del servicio de los prestatarios y son fidelizados un porcentaje importante de clientes. La gestión de la agencia permite reducir los efectos negativos de la situación financiera del país y los altos precios de los productos y tecnología. Se logra el aumento de las ventas de excursiones, el crecimiento de los mercados y la mejora de la posición competitiva de la agencia.

Fase IV: Formulación de objetivos comerciales

Teniendo en cuenta la planeación estratégica general de la agencia que se proyecta hasta diciembre de 2015, los resultados del diagnóstico y las herramientas aplicadas en este trabajo, se procedió a trazar los objetivos para el área comercial de la agencia.

Objetivos generales:

- Aumentar las ventas totales en un 5 % con respecto al año anterior.
- Lograr índices de satisfacción por encima del 96 % de clientes encuestados.

Objetivos específicos:

- Aumentar las ventas al mercado interno en un 12 % con relación al año anterior.
- Recuperar las ventas a los mercados en decrecimiento en un 6 % con respecto al año anterior
- Incrementar las ventas al mercado *empresas* en un 3,5 % con respecto al año anterior.
- Aumentar los pasajeros atendidos en Servicios Turísticos en un 5 % con respecto al año anterior.
- Mejorar los índices de satisfacción de encuestas hasta un 98 %.
- Lograr fidelización de un 20 % de los clientes atendidos por la agencia en el año.
- Aumentar las acciones de promoción en un 5 % con respecto al año anterior.

Fase V: Formulación de estrategias comerciales

- Fortalecer las acciones de promoción para aumentar la cuota de participación en los mercados actuales que posee la agencia.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios específicos en el destino para mejorar la relación calidad-precio.
- Desarrollar un plan institucional de fidelización al cliente.
- Reforzar la preparación idiomática y la motivación en la fuerza de venta de la agencia.
- Extender la red de ventas hacia otras localidades de la provincia Santiago y Guantánamo.
- Ampliar la cartera de productos de la agencia, lanzando al mercado nuevos productos de excursiones que permitan aprovechar el patrimonio cultural vivo de la ciudad de Santiago.

Fase VI: Formulación de acciones comerciales

- Abrir un buró de venta en el centro de la ciudad Guantánamo.
- Abrir burós itinerantes en San Luis, Palma y Contramaestre.
- Diseñar y poner en funcionamiento un sitio Web administrado por la agencia.
- Intervenir en espectáculos del Cabaret San Pedro del Mar y fiestas organizadas por el grupo Locomoción para promocionar excursiones económicas.
- Distribuir sueltos promocionales en las residencias universitarias de Santiago de Cuba.
- Enviar correos con promoción a empleados de las empresas Cubasolar, Geysel, Transcupet y Turismo y Salud en Santiago de Cuba.
- Diseñar y comercializar dos excursiones de turismo cultural y una excursión de multidestino.
- Diseñar y comercializar un producto de turismo religioso.
- Realizar una selección de restaurantes privados para comercializar.
- Diseñar e implementar un programa de fidelización de clientes y de proveedores en la AA.VV.
- Coordinar cursos de socialización de idiomas portugués y ruso para la fuerza de venta de la agencia.

- Elaborar y presentar a la fuerza de venta una ficha técnica con características del mercado ruso, brasileño e interno.
- Realizar actividades festivas de estimulación a los trabajadores.
- Realizar estímulos morales a los trabajadores destacados.
- Realizar visitas a los proveedores para estrechar relaciones y verificar servicios.
- Revisar relaciones contractuales con los proveedores para verificar su cumplimiento.
- Diseñar y presentar a la Casa Matriz proyecto de comisiones por venta para estimular vendedores.

Conclusiones

1. *En la investigación se propuso un procedimiento que permitió identificar los problemas fundamentales que afectan la actividad comercial de la agencia de viajes estudiada, y formular objetivos, estrategias y acciones comerciales para perfeccionar la toma de decisiones e incrementar la competitividad de la misma.*
2. *El crecimiento del mercado interno es una de las mejores posibilidades que tiene la agencia de viajes objeto de estudio para sobrevivir y recuperarse de la descomercialización del destino.*
3. *Las dificultades con los proveedores de transporte es uno de los problemas más sensibles que presenta la agencia de viajes, y que deben mejorar para garantizar sus funciones operativas.*

Referencias bibliográficas

1. Alvarado Grande, J. A. y Negret Simón, C. (2009). *Comercialización turística*. Cuba: Material de apoyo, Escuela de Hotelería y Turismo Santiago de Cuba.
2. Castellanos Pallerols, Graciela. (2002). *Modelo de Diseño de Estrategia para la Comercialización en hoteles del polo turístico de Santiago de Cuba*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
3. Escalona Betancourt, Roberto y Batista Matamoros, Carlos. (2011). Perfil de los turistas nacionales del mercado interno en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/ebbm.pdf>
4. Fuoman Escalona, M. y Romeo Ferran, S. (2011). Estrategia de marketing para la agencia de viajes Ecotur S.A. Sucursal Granma. Recuperado el 20 de marzo de 2014, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011>

5. Godet, Michel y otros. (2002). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
6. Herrero Infante, María del Carmen. (2002). Modelo estratégico para la actividad de restauración. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.monografias.com/>
7. Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. (Décima edición). Madrid: Editorial Pearson Educación S.A.
8. Menguzzato, M., y Renau, I. J. (1997). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Reproducción MES, Ciudad de La Habana. Cuba.
9. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Cuba.
10. Poulot Munive, Yamari. (2009). *Estrategia de Marketing de punto venta aplicado al Santiago Café*. (Tesis de grado inédita). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
11. Stanton, William. (1992). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
12. Suárez Castellano, Yoenny. (2009). *Diseño y venta de un producto de excursión en la Agencia de Viajes Cubanacán Santiago de Cuba*. (Tesis de grado inédita). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.