

# APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR LA DISTRIBUCIÓN EN LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL DESTINO CUBA

MSc. Maité Rodríguez González  
Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.  
[mrodriguez@ftur.uh.cu](mailto:mrodriguez@ftur.uh.cu)

## Resumen

En las agencias de viajes (AAVV) de Cuba, en aras de solucionar problemas existentes con respecto al proceso de distribución, se han aplicado diversas metodologías de diagnóstico, sin embargo aún persisten problemáticas en la gestión de este proceso que atentan con el accionar gerencial en estas entidades y del destino en general. La revisión bibliográfica realizada devela que se carece de una metodología o procedimiento orientado a diagnosticar la distribución en las agencias de viajes y que se enfoque a las características de este proceso en el contexto cubano. Aunque se han empleado diversas propuestas orientadas a la distribución empresarial y comercial en estas entidades, que pueden ser adaptadas para conocer la situación actual del proceso de distribución, el enfoque es diferente. En la siguiente investigación se propone un procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes del destino turístico Cuba. Como resultado de la investigación se obtiene un procedimiento, estructurado en fases y etapas, que permita conocer la situación actual del proceso de distribución en las agencias de viajes del destino objeto de estudio.

**Palabras claves:** agencias de viajes, distribución, diagnóstico, procedimiento.

## Introducción

Las agencias de viajes, como intermediarias por excelencia en el sector terciario de la economía, son un elemento propio de la actividad turística, ellas definen conjuntamente con el resto de los elementos del subsistema endógeno la imagen del destino al presentar un producto de calidad como lo exigen los visitantes, apoyado con los elementos del subsistema exógeno, que enmarcan la realidad turística (Díaz, 2002; Martín, 2003; Muñoz, 2004).

Los disímiles aportes efectuados por medio de su labor de intermediación las convierten en elementos fundamentales en el proceso de distribución turística, considerado este uno de los procesos fundamentales en la gestión de estas intermediarias, siendo su rol como distribuidor quizás más significativo que el de otros intermediarios en diferentes industrias. Teniendo en cuenta que las agencias de viajes se encuentran inmersas en un dinámico entorno empresarial, donde los cambios que se producen son más intensos, frecuentes y rápidos, la necesidad de realizar los denominados diagnósticos empresariales, se ha hecho cada vez más vigente.

En aras de solucionar algunas problemáticas existentes con respecto al proceso de distribución en las agencias de viajes de Cuba, país donde el desarrollo del turismo cada día emerge con mayor auge, se han aplicado diversas metodologías de diagnóstico con el fin de detectar los problemas y sus causas asociadas y encontrar la mejor solución para erradicarlos. Sin embargo aún persisten problemas en la gestión de este proceso que atentan con el accionar gerencial en estas entidades y del destino turístico Cuba.

Al realizar una revisión de la bibliografía actual, se pudo comprobar que se carece de una metodología o procedimiento orientado a diagnosticar la distribución en las agencias de viajes. Se han empleado diversas propuestas enfocadas a la distribución empresarial y comercial en estas entidades, que a pesar de que pueden ser adaptadas para conocer la situación actual del proceso de distribución, el enfoque es diferente. Es por ello que en la

presente investigación se propone un procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes del destino turístico Cuba.

Se considera pertinente que las agencias de viajes del destino hagan uso de esta propuesta de procedimiento de diagnóstico como medio de información y análisis de uno de sus principales procesos claves. De este modo, las decisiones basadas en criterios concretos permitirán mejorar, o en caso de dificultad empresarial, reorientar las diferentes políticas de distribución, todo lo cual permitirá perfeccionar el funcionamiento general de la agencia de viajes objeto de estudio.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, cualitativos y cuantitativos. Se emplearon técnicas específicas para la investigación a desarrollar tales como análisis bibliográfico, procesamiento estadístico y la realización de entrevistas, encuestas y técnicas grupales al personal involucrado a la investigación.

## **Desarrollo**

### **1. El proceso de distribución turística en las agencias de viajes.**

Una de las entidades que han marcado un hito en la historia del turismo moderno a nivel mundial son las agencias de viajes. Siendo las primeras empresas en establecer los pasos iniciales del turismo de masas, al organizar viajes pioneros con motivaciones turísticas (Matos, 2008).

Las agencias de viajes se consideran entidades relevantes dentro de la cadena turística. Los aportes que han efectuado y que continúan realizando en beneficio de la industria sin chimenea y por medio de su labor de intermediación, son inconmensurables, lo que las convierte en elementos fundamentales en el proceso de distribución turística.

Jouve et al. (2005) las definen como *“empresas de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren desplazarse y prestatarios, proporcionando orientación y asesoría”*.

Por tanto, las AA.VV son creadas para hacer llegar los productos y servicios turísticos a los clientes, con comodidad, agilidad y facilidad; para ofrecer información relevante y para garantizar un viaje planificado y por tanto más seguro; lo cual posibilita la toma de decisión a la hora de adquirir un producto y realizar una compra satisfactoria.

En la actualidad son consideradas como uno de los principales agentes de intermediación turística a escala mundial, siendo uno de sus procesos más relevantes la distribución turística, la cual se define, según Serra (2003), como el instrumento de marketing en turismo, cuya función básica es incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a la información relativa de los servicios y facilitar que se pueda efectuar reservas por adelantado. El autor se refiere a la accesibilidad a la información y no al producto en sí, lo que se debe a la inseparabilidad de los servicios turísticos, ya que en la distribución de servicios turísticos el consumidor es el que se desplaza hacia las instalaciones prestatarias, no sucediendo así en el caso de la distribución de productos tangibles, en la cual, según Serra (2003), existe un movimiento físico de estos desde el lugar de producción hasta el de consumo.

Kotler et al. (2003) concreta que entre principales tendencias actuales de la distribución turística figuran la orientación al negocio y la necesidad de centrarse y posicionarse en líneas de productos específicos, en función de su demanda y su estrategia de empresa; la selección a los proveedores que se adaptan a sus intereses y necesidades; el establecimiento de alianzas comerciales con los proveedores o bien, asociaciones con otras AAVV del mismo nivel; el aprovechamiento de las oportunidades de las nuevas tecnologías así como el diseño e implementación de estrategias de crecimiento y de marketing relacional.

Todo ello nos permite afirmar que la distribución en el sector terciario de la economía adquiere gran importancia si se quiere lograr un servicio de calidad y excelencia, dadas algunas de las características de los servicios turísticos: perecederos e intangibles. Por

tanto, si la distribución es ineficaz, los servicios y productos turísticos no estarán en el lugar adecuado donde el cliente pueda adquirirlos.

Teniendo en cuenta el entorno competitivo en el que se encuentran inmersas las entidades turísticas, es ineludible que estas recurran a las estrategias de distribución, como una de las variables del Marketing Mix y que muchas de estas empresas obvian en sus objetivos y acciones.

En el caso específico de las agencias de viajes, intermediarias por excelencia y donde la distribución juega un papel fundamental, las estrategias enfocadas a la distribución, unido a otras, logran que se maximicen las utilidades en la gestión de estas entidades. Sin embargo es necesario que se concienticen en la relevancia de este proceso en el accionar de estas entidades y comiencen a desarrollar estrategias y acciones enfocadas a mejorar la distribución en el sector.

## **2. Premisas para diagnosticar el proceso de distribución turística en las agencias de viajes de Cuba.**

Una de las herramientas utilizadas para analizar y determinar la situación actual que presentan las agencias de viajes son los denominados diagnósticos, cuya palabra, según el diccionario de la Real Academia Española, proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el universo de las empresas, el léxico diagnóstico hace referencia a *"aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados"*.

Durante años en las empresas se ha utilizado el diagnóstico para conocer su estado actual y las dificultades que reprimen su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Tal es así que Romagnoli (2007) concibe que el diagnóstico sea empleado como una herramienta gerencial de gran utilidad en aras de detectar las causas principales de los problemas y así poder encauzar las soluciones de manera efectiva.

Prieto (2007), plantea que el objetivo principal del diagnóstico empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, así como sus síntomas, problemas y causas, y los efectos que produce.

Por su parte Dimitrie (2005) coincide con Romagnoli (2007) y Prieto (2007) aunque agrega que el diagnóstico aporta a los procesos gerenciales una claridad donde con seguridad se podrían definir todas las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, ya que al tenerlos realmente identificados se podría decir con certeza que se obtendría el máximo provecho de su análisis y le permite a la empresa, concentrarse en los temas importantes para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la organización.

Todo ello, unido a las características del ámbito empresarial moderno, donde los cambios y múltiples transformaciones suceden día a día en las entidades turísticas, evidencia el valor que tiene para las agencias de viajes conocer e implementar el diagnóstico como herramienta de gran utilidad en el gestionar empresarial.

Las agencias de viajes del destino Cuba, emplean el diagnóstico como herramienta gerencial fundamental en aras de mejorar o fortalecer algunas de sus actividades y tomar medidas apropiadas que garanticen la completa solución de las problemáticas existentes.

Al consultar la literatura actual al respecto, se pudo comprobar que figuran diferentes y numerosas metodologías y procedimientos que permitan diagnosticar la gestión empresarial, muchas de ellas utilizadas por estas entidades en dependencia del objeto de investigación a diagnosticar.

Teniendo en cuenta que no son pocas las existentes y utilizadas en el ámbito empresarial y que pueden ser ajustadas a las agencias de viajes, fue ineludible analizar las metodologías y procedimientos de diagnóstico empresarial orientadas a examinar el proceso de distribución en las agencias de viajes. Sin embargo no se encontraron ninguna que fuera específica para realizar esta investigación en las intermediarias objeto de estudio. Por lo cual se estudiaron las propuestas metodológicas de diferentes autores, seleccionándose

las enfocadas a la gestión empresarial y comercial en las entidades turísticas. Las analizadas fueron las siguientes:

- ✓ Procedimiento para desarrollar el Diagnóstico Estratégico en las Empresas Turísticas (Martínez et al., 2007).
- ✓ Metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en las Agencias de Viajes de Villa Clara (Morales, 2007).
- ✓ Metodología para el diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles en Cuba (Hernández y Machado, 2008).
- ✓ Procedimiento de Diagnóstico de la gestión comercial del Destino de Villa Clara (Muñiz, 2010).

Una de estas propuestas está orientada a diagnosticar la gestión empresarial, mientras que las restantes se enfocan a conocer la gestión comercial de una entidad. De manera general, el análisis de estas propuestas permitió comprobar que existen criterios comunes en la secuencia de pasos establecidos por los autores en cada una de ellas; se notó que la mayoría de las propuestas, excepto una, plantean realizar una caracterización general de la entidad objeto de estudio, lo que permite conocer desde el inicio los elementos que distinguen y personalizan al objeto de estudio. Asimismo, en cada una de las propuestas, se plantea la necesidad de realizar un análisis interno y externo, que conduce a la realización de una Matriz DAFO<sup>1</sup>, con el objetivo de analizar la situación actual de la entidad analizada. De igual manera, los autores coinciden en lo inevitable de concluir el diagnóstico con la redacción de un informe escrito que recoja los resultados obtenidos en cada una de las primeras etapas.

No obstante también existen divergencias en sus criterios, dadas principalmente en el análisis interno de cada propuesta, pues todas poseen un enfoque diferente en dependencia del objeto de investigación. Las discrepancias se notan además en los aspectos analizados al finalizar el diagnóstico; Morales (2007), por su parte, realiza una valoración de los resultados económicos de la comercialización de opcionales turísticas, mientras que Hernández (2008) estudia el comportamiento de los principales indicadores comerciales con los que opera el hotel, dando paso este a una valoración final de la gestión comercial.

La anterior comparación permitió confirmar que ninguna está orientada a diagnosticar el proceso de distribución en una agencia de viajes, a pesar de que estas propuestas pueden ser adaptadas a diagnosticar un proceso específico de la entidad investigada. Sin embargo, dadas las características e importancia de la distribución en el turismo en los momentos actuales en Cuba, es preciso disponer de una metodología o procedimiento específico que permita llevar a cabo el estudio y evaluación de la gestión del proceso de distribución en las agencias de viajes del destino turístico analizado.

### **3. Propuesta de un procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes de Cuba.**

Al tener en cuenta lo analizado hasta el momento y como resultado de la revisión bibliográfica realizada, se ha elaborado un procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes de Cuba.

El procedimiento que se propone pretende presentar de forma resumida la información a investigar en cada una de las fases y etapas, buscando captar el interés de los interesados. Se proponen para el desarrollo del siguiente procedimiento de diagnóstico la utilización de métodos cualitativos, tales como la observación científica, la lluvia de ideas, la discusión en grupo, la Matriz DAFO, el análisis de documentos y la encuesta, dentro de esta la entrevista en profundidad a especialistas.

---

<sup>1</sup> DAFO son las siglas que se corresponden a: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. La matriz DAFO es una herramienta de análisis utilizada en la planeación estratégica, con el objetivo de conocer la situación real que enfrenta la organización, sus puntos débiles y fuertes, las amenazas y oportunidades del entorno y de su lectura se derivan las estrategias de mejora enfocadas a Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar (Estrada, 2003).

A continuación se concretan cada una de las fases y etapas del procedimiento de diagnóstico mencionado con anterioridad:

**Fase 1. Caracterización general de la agencia de viajes objeto de estudio:** En esta fase se realiza la caracterización de la entidad, la cual permitirá familiarizar a los involucrados con la agencia de viajes analizada. Se detallarán aspectos tales como la identificación de la agencia donde se desarrollará el diagnóstico, surgimiento, ubicación, clasificación, estructura organizativa, objeto social, la 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, así como el sistema de gestión utilizado.

**Fase 2. Análisis externo:** Esta fase se refiere al estudio de las demandas del entorno de la agencia de viajes, las cuales se delimitan en oportunidades y amenazas, influyendo tanto positiva como negativamente en la situación de la agencia. Este análisis se divide en dos niveles: macroentorno o entorno general y microentorno o entorno competitivo. El estudio del macroentorno centra su atención en el conjunto de factores del entorno tales como económico, social-cultural, político-legal y tecnológico. Por su parte en el análisis del microentorno se concretan las 5 fuerzas competitivas planteadas por Porter (1985): clientes, proveedores o prestatarios, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutos. Se incluye además en este estudio del microentorno un estudio del proceso de distribución del destino y una caracterización de las tendencias actuales de los mercados del destino en cuestión.

**Fase 3. Análisis interno:** Se concretan con exactitud las principales fortalezas y debilidades que presenta la distribución en la agencia de viajes analizada. Para ello se realizarán las etapas siguientes:

*Etapas 3.1. Caracterización del proceso de distribución en la agencia de viajes:* En esta etapa se detallan las particularidades del proceso de distribución en la agencia, por lo cual incluye un análisis de los aspectos siguientes:

**3.1.1 El proceso de distribución de la agencia:** Se deben explicar las etapas del proceso de distribución en la agencia y los servicios producidos por este proceso; se delimitarán los espacios donde se realiza el proceso; se detallará y esquematizará la red de distribución utilizada por la agencia basada en la integración de los diferentes canales de distribución con que opera para hacer llegar sus servicios y productos turísticos al consumidor final y, por último, se definirán las relaciones internas de las entidades que integran los canales de distribución definidos.

**3.1.2 Análisis del producto, precio, comunicación y ventas:** En este paso se realizará un estudio del producto, precio y comunicación teniendo en cuenta para ello la relación que se establece entre estas y la distribución. Se analizarán de estas variables elementos específicos de cada una de ellas y su interrelación con la variable “distribución”. Además realizará un estudio del comportamiento de las ventas en la agencia durante años precedentes.

**3.1.3 Principales puntos de ventas de la agencia:** Se puntualizará si la agencia cuenta con puntos de ventas en el destino y en otros polos turísticos, su funcionamiento y si se ha realizado un estudio previo de localización, en este caso especificar los criterios que tuvieron en cuenta para realizar la localización de los puntos de ventas. Se valorará si es necesario insertar nuevos puntos de ventas al canal de distribución en dependencia de las características y necesidades de la agencia analizada.

**3.1.4 La inserción, en el proceso de distribución, de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC):** Se evaluará si en la agencia se hace uso de las TIC para integrar su canal de distribución y para realizar las reservas, comparando su situación actual con las nuevas demandas y exigencias de los clientes para distribuir los servicios y productos turísticos. Se valorará si es necesario insertar las TIC al canal de distribución en dependencia de las características y necesidades de la agencia analizada.

3.1.5 Recursos económicos, humanos y materiales para desarrollar la distribución: Se analizará si la agencia cuenta con los recursos económicos, humanos y materiales para desarrollar el proceso de distribución.

*Etapas 3.2. Estrategias desarrolladas que contribuyan a realizar una adecuada gestión de la distribución en la agencia:* En esta etapa se analizará el plan estratégico o plan de negocio de la agencia para comprobar si incluyen actividades enfocadas a mejorar el proceso de distribución que desarrolla la intermediaria.

**Fase 4. Análisis y sistematización de los resultados:** En esta fase final se realizará un análisis de los resultados obtenidos en las fases y etapas anteriores, el cual permitirá valorar la distribución en la agencia objeto de estudio. Para poder determinar el problema primordial y sus posibles causas así como la posición o tendencia de la agencia se utilizará el procedimiento Matriz DAFO, que permite relacionar el ambiente interno con el externo, determinando sus cuatro grandes áreas: *Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades*.

#### **4. Principales resultados de la aplicación del procedimiento para diagnosticar la distribución en la agencia de viajes Cubanacán Sucursal Centro.**

1. La agencia de viajes Cubanacán Sucursal Centro es considerada una agencia nacional receptiva pues desarrolla el concepto de asistencia y representación turística a Tour operadores extranjeros en el destino Villa Clara, cumpliendo con el papel de mediador entre los mismos y el cliente final; no obstante la inserción de las excursiones económicas destinadas al mercado interno principalmente, revela una función que expone un carácter emisor, al enviar clientes a otros destinos del territorio nacional, los cuales constituyen áreas geográficas diferentes a la que ocupa la agencia objeto de estudio, demostrándose con esto una incongruencia en la clasificación dada a la agencia de viajes.
2. El modelo de gestión utilizado por la agencia es la Administración por Objetivos, mientras que la dirección está enfocada a la Gestión por Procesos, para lo cual cuenta con una identificación de cada proceso de trabajo y gestión, así como su diseño, siendo estos clasificados en procesos estratégicos, procesos claves o procesos de apoyo.
3. El crecimiento de Internet, a nivel mundial, es significativo, provocando un mayor acceso a la información y un incremento en el uso, por parte de las agencias de viajes, de las nuevas tecnologías, lo cual conlleva a un auge del sistema de distribución electrónico.
4. Se determinaron los clientes de mayor poder de negociación de la agencia, entre los que se encuentran el Tour Operador Tomas Cook Inglaterra, principal emisor de clientes a la agencia; el mercado nacional, caracterizado por el continuo crecimiento; el mercado internacional que se encuentra de recorrido por el territorio y los hospedados en casa particulares, destacándose el mercado francés, inglés, canadiense e italiano, así como los clientes enviados por la Sucursal de Ventas Internacionales, que generalmente son grupos de recorridos o circuitos.
5. Se evidencia encarecimiento de los precios, con respecto a los fijados en temporadas anteriores, por parte de algunos de los proveedores que brindan a la agencia los servicios necesarios para la conformación de las opciones turísticas, lo cual conlleva al incrementado del precio de venta al público (PVP) de los paquetes diseñados y a la no correspondencia en la relación calidad-precio con respecto a los servicios brindados por los prestatarios de servicios.
6. Se determinaron a las agencias Cubatur Villa Clara, Havanatur Tour & Travel Centro y Gaviota Tour Centro competidores directos de la agencia objeto de estudio, considerados así porque operan en el mismo territorio y con similares mercados emisores, además de que poseen una oferta de productos y/o servicios muy poco diferenciada. No obstante la agencia está influenciada en su entorno competitivo por Paradiso Villa Clara y Ecotur S.A., agencias que poseen un menor grado de operación

con relación a las anteriores, pero ello no las excluye como amenazas, pues sus índices de operación han estado creciendo en los últimos años.

7. Queda determinado el proceso de distribución del destino Villa Clara, el cual se materializa en el esquema representado en el **anexo 1**, teniendo lugar los cuatro niveles señalados por Jouve et al. (2005). El mercado internacional accede a los prestatarios de servicios del destino mediante los cuatro canales señalados, mientras que el mercado nacional solo accede mediante los canales uno y dos.
8. En la agencia de viajes se utiliza la distribución turística tradicional, lo cual evidencia insuficiente uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones tanto en los programas de gestión como en las estrategias comerciales.
9. Se definen los canales de distribución de la agencia, los cuales se estructuran a partir de sus dos productos principales: las excursiones económicas y las opcionales para el mercado convencional. Las excursiones económicas se hacen llegar al cliente a través de los Buroes de Venta de la agencia, mientras que las opcionales para el mercado convencional, se hacen llegar al cliente mediante la Sucursal Ventas Internacionales, la cual posibilita que el turista adquiera el producto desde su propio país, aunque la agencia ofrece también estas opcionales en su propio Buró de Venta, tanto a clientes internacionales como la mercado interno. No obstante, se trazaron estrategias de trabajo en función de que la agencia rediseñe sus canales de distribución teniendo en cuenta para ello las nuevas transformaciones que se producen constantemente en el sector del turismo.
10. Se logra corroborar el crecimiento de la demanda de las denominadas excursiones económicas por parte del mercado interno, considerándose como su producto líder, lo cual contribuyó a aumentar los ingresos por la venta de estas opcionales a la vez que se cumplió con la política del gobierno referida a impulsar el desarrollo del turismo nacional.
11. Se realiza un análisis del comportamiento de las ventas mensuales de los productos turísticos, el cual mostró un constante crecimiento de las excursiones económicas, desde el surgimiento hasta la actualidad, destacándose los meses de julio y agosto con las cifras más elevadas, siendo los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero los de ingresos más discretos.
12. Queda demostrado que la oferta destinada al mercado interno en la agencia presenta productos similares a los de su competencia, diferenciándose solamente en el margen de utilidad estipulado por la agencia el cual influye en el precio de venta del paquete turístico.
13. Se determinaron los puntos de ventas que posee la agencia para la comercialización de las excursiones económicas en los meses de mayor demanda del producto. La agencia creó un total de 2 puntos de ventas: un punto de venta móvil en la tienda Praga y uno en el municipio de Placetas. Sin embargo, la dirección de la entidad no dispone, para realizar el proceso de localización, de metodologías o procedimientos donde prevalezca la utilización de un conjunto de criterios decisionales, estableciéndose los puntos de ventas de manera empírica.
14. Se identifica que el auge alcanzado por las excursiones económicas en los meses de julio y agosto, ha ocasionado que la agencia de viajes carezca de suficientes puntos de venta para responder a la demanda del mercado interno, por lo que necesitan localizar suficientes puntos para cubrir la demanda del producto, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, la competencia y las condiciones del entorno.
15. Se demuestra que en la estrategia de comunicación planteada para el período comprendido entre los años 2012 y 2014, dirigida a diferentes públicos según su grado de implicación, no se encuentra definido el presupuesto para dicha actividad, puesto que el mismo es dirigido directamente por la Casa Matriz y que muchas de las acciones planteadas persisten sin esperanza de cumplirse, como son la confección de un Manual de Gestión de la Comunicación propio de la entidad y de un Manual de Identidad

Empresarial; la realización de encuestas de satisfacción al cliente interno y la presencia de un buzón de sugerencias para el mismo. Sin embargo se constata que existen algunas acciones que ya se han desarrollado.

16. Se detectaron como principales debilidades el escaso uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para realizar las reservas de alojamientos, transportación y otros servicios, siendo estas coordinadas y confirmadas mediante el propio correo electrónico o vía telefónica; la carencia de suficientes puntos de venta para responder a la demanda del mercado nacional durante los meses julio y agosto y la insuficiente diferenciación de las excursiones económicas con respecto al resto de las agencias.
17. Se determinó como oportunidad fundamental el crecimiento acelerado de la demanda de las excursiones económicas por el mercado nacional, sin embargo se detectan como principales problemáticas externas que afectan el funcionamiento de la agencia de viajes, el fortalecimiento de los principales competidores en el destino: las agencias de viajes Gaviota Tour, Havanatur, Cubatur y la carencia del acceso a Internet por parte de los trabajadores de la agencia, limitando el uso de las facilidades conferidas por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) que permite las reservas on-line y un servicio más rápido y accesible, aunque la mayoría de los clientes siguen prefiriendo un trato personalizado.
18. Quedan determinadas las principales fortalezas de la agencia de viajes, siendo estas la aceptación de las excursiones económicas por parte del mercado interno, con un acelerado crecimiento de la demanda y de ingresos por ventas, así como la presencia en el polo de desarrollo emergente más acelerado del país.

### **Conclusiones**

1. Las agencias de viajes se consideran entidades relevantes dentro de la cadena turística. Los aportes que han efectuado y que continúan realizando en beneficio de la industria sin chimenea y por medio de su labor de intermediación, son inconmensurables, lo que las convierte en elementos fundamentales en el proceso de distribución turística.
2. Las agencias de viajes del destino Cuba, emplean el diagnóstico como herramienta gerencial fundamental en aras de mejorar o fortalecer algunas de sus actividades y tomar medidas apropiadas que garanticen la completa solución de las problemáticas existentes.
3. La revisión de la bibliografía existente permitió comprobar que existen diferentes y numerosas metodologías o procedimientos que permitan diagnosticar la gestión empresarial y comercial, muchas de ellas utilizadas por estas entidades, sin embargo se carece de una propuesta orientada a estudiar y evaluar la gestión del proceso de distribución en las agencias de viajes.
4. Teniendo en cuenta todo lo analizado y como resultado de la revisión de la literatura actual se propuso un procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes, el cual pretende presentar de forma resumida la información a investigar en cada una de las fases y etapas, buscando captar el interés de los interesados.
5. La aplicación del procedimiento propuesto posibilitó el estudio de la distribución en la agencia, permitiendo delimitar hacia dónde debe dirigir la misma sus estrategias.

### **Bibliografía:**

1. Díaz Pita, M A.; Linares Teijeiro, A.; Jouve Noa, C. (2002) *Glosario de Términos Turísticos*. EAEHT. Ciudad Habana. 2002.
2. Dimitrie Moyasevich B., I (2005) *Temas de Ingeniería Industrial: Diagnóstico Empresarial*. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 15 de marzo de 2012].



3. Hernández Aro, Y. y Machado Chaviano, E.L., (2008) *Metodología para el diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles en Cuba*. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Centro de Estudios Turísticos.
4. Jouve Noa C.; Díaz Pita, M.A. y Linares Teijeiro, A., (2005) *Material de Agencias de Viajes*. La Habana, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
5. Martín Fernández, R. (2003) *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. UH. 2003.
6. Martínez, C.C., (2007) *Procedimiento para desarrollar el Diagnóstico Estratégico en las Empresas Turísticas*. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Centro de Estudios Turísticos.
7. Matos Avilez, J.A., (2008) *La actuación de las Agencias de Viajes Receptivas en Cuba*. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 10 de marzo de 2012].
8. Morales Tejón, C. E. (2007) *Procedimiento para el diseño de opcionales turísticas en las Agencias de Viajes receptivo – minoristas de Villa Clara*. Tesis en Opción al título de Master.
9. Muñiz Escarpanter, J., (2010) *Diseño de un circuito turístico integrado para el destino Villa Clara*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
10. Muñoz de Escalona, F. (2004) *Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia*. Editado por eumed-net
11. Prieto Carvajal, D. (2007) *Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras cubanas*. Tesis en Opción al título de Master.
12. Romagnoli, S. (2007) *Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial*. Columna Económica. Fruticultura y Diversificación.
13. Serra, A., (2003) *Marketing Turístico*. Madrid, Ediciones Pirámide.

**Anexo 1.** Sistemas de distribución en el destino Villa Clara, según criterio de Jouve et al. (2005).

