



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

## **PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE PRODUCTOS EXCURSIONES EN AGENCIAS DE VIAJES.**

**Lic. Yoenny Suárez Castellano**

[yoenny.suarez@eco.uo.edu.cu](mailto:yoenny.suarez@eco.uo.edu.cu)

Universidad de Oriente

### **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una propuesta de procedimiento para el diseño de excursiones, con un enfoque orientado hacia la satisfacción del cliente y al logro de la excelencia. Para este fin se hizo una valoración de bibliografía relacionada con esta temática y se elaboró un procedimiento para el diseño de nuevos productos de excursión.

En el proceso investigativo se utilizaron técnicas modernas y eficaces como el Curvaexpert 1.3, el paquete de programas SPSS 11.5 para Windows y el Software Decisiones.

### **ABSTRACT**

This investigation was performed with the objective of developing a procedure for the design of excursions with an approach guided to give satisfaction to clients and pursuing the enterprise's excellence. In order to achieve these goals, it was defined the theoretical-conceptual framework associated to the design of excursions in travel agencies, it was elaborated a procedure for the design of new excursion products.

All along the research, are used modern and effective tools such as Curvaexpert 1.3, the software SPSS 11.5 for Windows and the Software Decisiones.

## **INTRODUCCIÓN**

La llegada del siglo XXI ha provocado grandes cambios en el mundo empresarial, especialmente en la esfera de los negocios. La calidad ha devenido en la estrategia fundamental para la supervivencia de las empresas en el mercado. Los consumidores demandan productos y servicios cada vez más exigentes y sólo aquellas empresas que logren satisfacer sus expectativas podrán permanecer en el mercado.

Por otra parte, el cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio, en lugar de ser únicamente el objetivo de las campañas publicitarias de empresas productivas y de servicios.

Las empresas turísticas tienen la misión de crear nuevos productos que satisfagan las expectativas de los clientes y lograr la competitividad del destino a través de un servicio de excelencia.

La evaluación del marco teórico y práctico del diseño de producto, las experiencias de investigaciones precedentes validadas en este campo y el conocimiento de las condiciones concretas en que se desarrolla la economía cubana y en específico el sector del turismo, han permitido en el contexto de esta investigación presentar un procedimiento que contribuya al diseño de nuevos productos de excursión

Sobre esta base, el autor desarrolló su investigación considerando la necesidad de diseñar nuevos productos que motiven la compra de excursiones y con ello la satisfacción de las expectativas de los clientes, para de esta forma apoyar la gestión de las Agencias de Viajes.

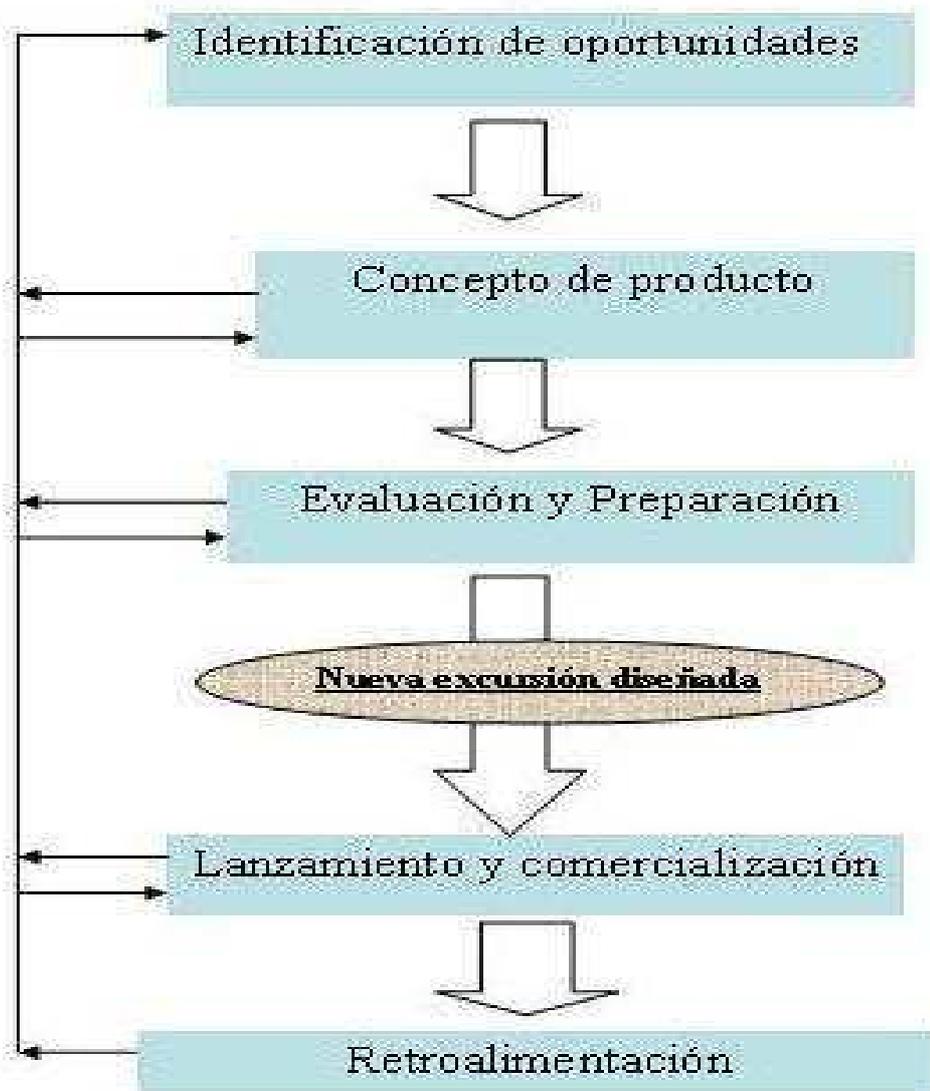
## **DESARROLLO**

### **Procedimiento para el diseño del nuevo producto de excursión.**

El procedimiento consta de 5 fases que siguen una secuencia lógica, de los procedimientos para el desarrollo de productos. Este procedimiento tiene como característica fundamental, la adaptación a la situación específica del producto a crear (una excursión en Agencias de Viajes), persiguiendo el propósito de que se

convierta en una herramienta útil para el diseño de excursiones en las agencias de viajes.

Las fases que constituyen el procedimiento para el diseño de la nueva excursión se detallan a continuación:



**Figura 1 Procedimiento para el diseño de excursiones**

**Fuente: Elaboración propia**

### **Fase 1 Identificación de oportunidades.**

El objetivo central de esta fase es llevar a cabo las investigaciones y definiciones previas, de forma tal que se puedan conceptualizar los productos a desarrollar con un

cierto grado de posibilidades de éxito en el mercado. A partir de ahí surgen las ideas iniciales sobre el producto a diseñar. Esta fase consta de 4 etapas.

### **Etapa I. *Inventario de atractivos***

Esta etapa comienza con un estudio diagnóstico que se inicia con el ***inventario de los atractivos*** (Recursos Naturales, Patrimoniales, Culturales, etc.) y su posible uso para el turismo. Así como una relación de las instalaciones de restauración, comercio, ocio y recreación disponibles.

### **Etapa II. *Identificación de la demanda.***

Se ***identifica la demanda*** actual con el objetivo de identificar los mercados con que opera la agencia y dar un orden de preferencia jerárquico a los clientes, para así tener una idea de hacia donde dirigir el producto y de qué forma. Con estos fines se utiliza la herramienta Pirámide de clientes<sup>1</sup>.

La Pirámide de clientes es una herramienta que permite la clasificación, el análisis así como el mejoramiento del comportamiento y la rentabilidad de los clientes. Los elementos básicos de una Pirámide de Clientes se muestran en la Figura 2:

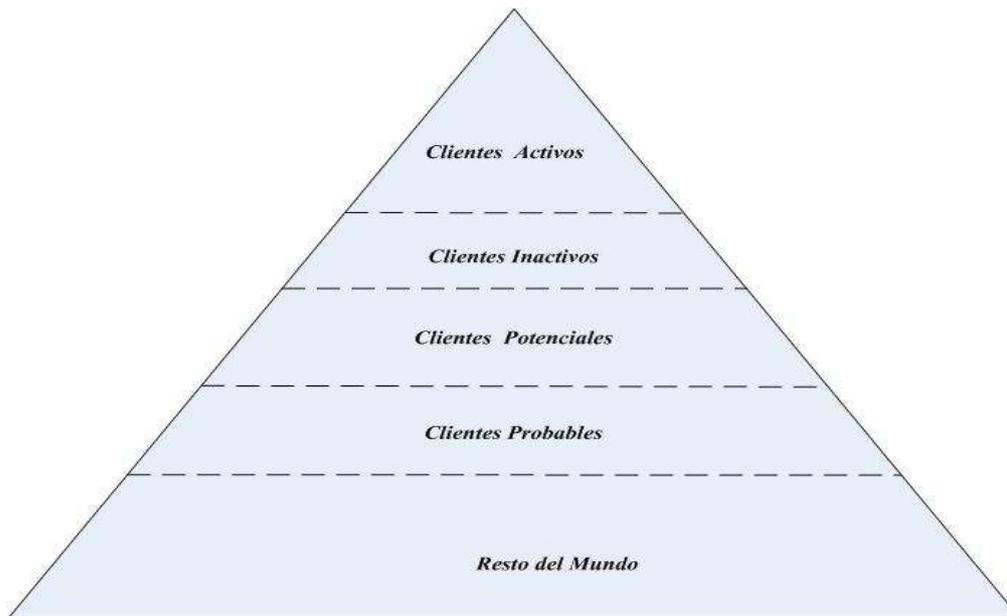
- **Clientes activos:** Personas o empresas que han comprado bienes o servicios a su empresa en un período dado, por ejemplo en los últimos 12 meses del año.
- **Clientes inactivos:** Personas o empresas que han comprado bienes o servicios a su empresa en el pasado, pero no dentro del período actual. Los clientes inactivos son una fuente importante de ingresos potenciales, así como una fuente de información sobre lo que tiene que hacer para evitar que los clientes activos se conviertan en inactivos.
- **Clientes potenciales:** Personas o empresas con las que se tiene algún tipo de relación, pero que todavía no han comprado bienes o servicios. Los potenciales son personas y empresas que se espera asciendan a la condición de clientes activos en un futuro próximo.
- **Clientes probables:** Personas o empresas a las que se podrían proporcionar productos y servicios, pero con las que todavía no tiene ningún tipo de relación. Normalmente, se busca comenzar una relación con los probables y

---

<sup>1</sup> Referenciado por <http://www.gestion-calidad.com/calidad-cliente.html>

clasificarlos como Potenciales, con la meta a más largo plazo de convertirlos en clientes activos.

- **Resto del mundo:** Personas o empresas que simplemente no tienen ninguna necesidad o deseo de comprar o usar los productos o servicios. Aunque nunca hará dinero con este grupo, es importante visualizarlo para comprender la cantidad de tiempo y recursos que gasta tratando de comunicarse con personas y empresas que no proporcionarán ningún tipo de negocios.

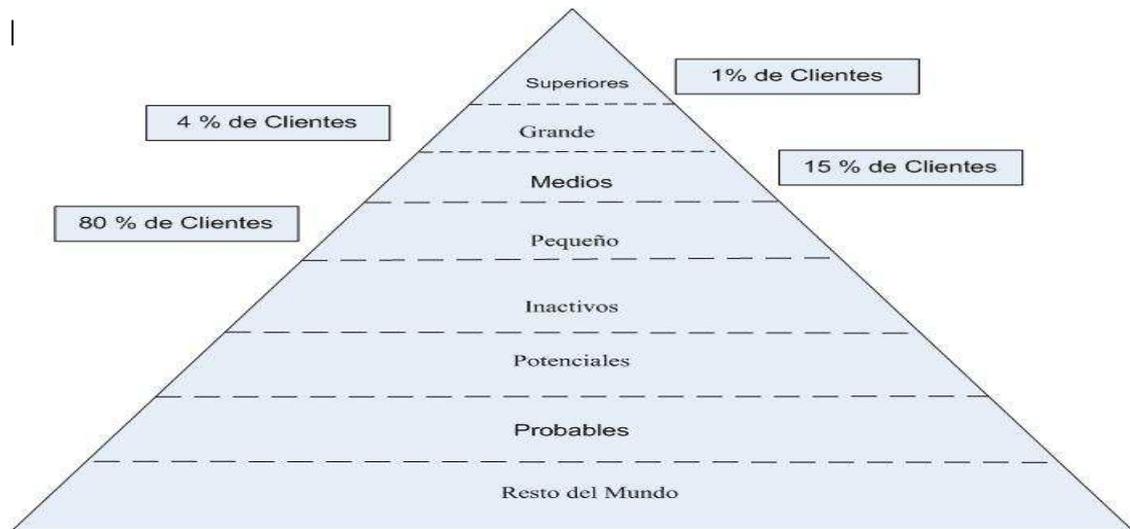


**Figura 2 Pirámide de Clientes.**

**Fuente:** <http://www.gestion-calidad.com/calidad-cliente.html>

El valor de la pirámide de clientes aumenta cuando se segmentan los clientes activos en categorías de comportamiento, cosa que es fundamental para el éxito de una empresa, como por ejemplo, los ingresos por ventas.

Según la experiencia acumulada por el autor, se recomienda el empleo de una pirámide estándar para la mayoría de empresas, que agrupan a los clientes según cuatro categorías de ingresos por ventas, tal como muestra la figura 2.3: “Superiores”, “Grandes”, “Medios” y “Pequeños”.



**Figura 3 Pirámide de Clientes Estándar (basada en ingresos por ventas)**

**Fuente:** <http://www.gestion-calidad.com/calidad-cliente.html>

Para crear esta pirámide, se hace una lista de los clientes en la que figuren los ingresos por ventas de un período dado. Luego se ordena la lista de clientes de mayor a menor, comenzando con el cliente más grande en términos de ventas y acabando con el cliente más pequeño. El resultado final es a lo que llamaremos una “clasificación de clientes”.

A continuación, se segmenta la lista de clientes en cuatro categorías como sigue:

- ✓ Clientes “superiores”: El 1 % más alto de los clientes activos según cifras de ventas.
- ✓ Clientes “grandes”: El siguiente 4 % de los clientes activos según cifras de ventas.
- ✓ Clientes “medios”: El siguiente 15 % de los clientes activos según cifras de ventas.
- ✓ Clientes “pequeños”: El 80 % restante de los clientes activos según cifras de ventas.

Para completar la pirámide de clientes, se añade el número de “inactivos”, los activos potenciales y los probables. Por el momento no es necesario preocuparse todavía por los clasificados como Resto del Mundo.

Después de clasificados los clientes en la pirámide, queda determinado hacia qué mercado dirigir el producto. Lo que conduce a la realización de un estudio de la demanda del segmento de mercado que se seleccione.

### ***Etapa III Estudio de la demanda***

En este paso se efectuará un estudio del segmento de mercado específico para el cual se diseña la excursión, teniendo en cuenta:

- ✓ Los aspectos sociales y económicos que influyen en el comportamiento del mercado en cuestión.
- ✓ Las relaciones con Cuba.
- ✓ Hechos que pueden favorecer o estorbar la afluencia de visitantes y la comercialización en ese mercado.
- ✓ El perfil del cliente.
- ✓ Las modalidades más demandadas por este segmento en específico.
- ✓ Los hábitos y las preferencias con relación al servicio y la restauración

Se realizará además, un análisis de tendencias de la demanda utilizando el sistema informático Curvaexpert 1.3 para Windows, que permite encontrar la función matemática que se adecua al comportamiento de la demanda en determinado período de tiempo, a través de los resultados históricos que se introducen al programa y sobre esta base calcula el pronóstico de las ventas en el período futuro.

Con el objetivo de trazar las posteriores estrategias de comercialización, del producto a diseñar, se efectuará un análisis de la estacionalidad del segmento que se estudia, utilizando para este fin, el método del Porcentaje Promedio sobre la base de los turistas movidos en excursión (pax movidos mensuales). Este método consiste en determinar un índice de estacionalidad, que en los meses que tenga mayor valor, serán de mayor demanda de excursiones. Para el cálculo de este índice se usó como apoyo el soporte informático Microsoft Excel del Office 2003. La ecuación para obtener el índice de estacionalidad mensual es la que sigue:

$$\text{Índice estacional} = \left( \frac{P_m}{P_t} \right) * 12 \quad \text{Donde:}$$

*P<sub>m</sub>*: promedio de turistas días mensuales en el período que se estudia

*P<sub>t</sub>*: promedio de los totales anuales

### ***Etapa IV. Análisis de la oferta***

En esta etapa, se analizan las excursiones que se ofertan en el destino, al segmento de mercado que se estudia, tanto por parte de la agencia de viajes en cuestión,

como por el resto de las agencias receptoras que operan en el destino. Se analizan sus resultados en participantes (pax: pasajeros en excursión) y ventas así como los elementos diferenciadores que presentan las excursiones de una y otra agencia remarcando las preferidas por los clientes.

## **Fase 2 Concepto del Producto**

Sobre la base de todo lo antes analizado, se procede a la segunda fase para generar propuestas y seleccionar el prototipo de excursión. En esta etapa se realiza el primer test a la propuesta de excursión seleccionada.

### ***Etapa I. Generación de Ideas***

Para la ejecución de esta fase se forma un equipo de expertos dentro de la Agencia, a los cuales será corroborada su idoneidad, mediante el **Software Decisiones**.<sup>2</sup>

Este software hace una evaluación de las características personales de los expertos teniendo en cuenta los criterios siguientes: conocimiento, competitividad, disposición, actualización, capacidad, colectivista, experiencia, intuición y creatividad. Además evalúa la fuente de argumentación por la cual el experto obtuvo sus conocimientos, que pueden ser: estudios teóricos realizados, experiencia obtenida, conocimientos del trabajo en su país o en el exterior, búsqueda bibliográfica y cursos de actualización. Después de sometido cada experto esta evaluación el software dice si puede o no ser considerado experto.

Con el grupo de expertos confeccionados se lleva cabo el proceso de **generación de ideas** y se aplica para generar propuestas iniciales la técnica siguiente:

**Tormenta de ideas:** El problema debe ser específico, el grupo común para esta técnica, consiste de varias personas estimulando la creatividad del grupo, por medio de la tormenta de ideas. Las ideas comienzan a fluir, una idea sigue a la otra y en una hora es probable grabar cien o más ideas. Se señalan cuatro principios para que una deliberación alcance una máximo de eficacia:

- No se permite la crítica (los comentarios negativos deben dejarse para después).
- Es bienvenida la espontaneidad (Mientras más original sea la idea mejor).
- Estimular la cantidad (más ideas, mayor probabilidad).

---

<sup>2</sup> Sistema informático para la toma de decisiones. versión 1.0. Autor Ing., Neorvis García García

- Estimular la combinación y mejora de ideas (Debe sugerir la forma de integrar las ideas a otras aún más novedosas).

### ***Etapa II. Selección de Ideas***

Después se hace un filtro de las ideas expuestas, analizando la compatibilidad de las ideas con los intereses de la Agencia de Viajes. Se eliminan las que son inviables o pobres, bien por no ser compatibles con la imagen y los objetivos de la empresa, o por no contar con los recursos necesarios para acometerla. Comprende una evaluación preliminar al estudio de viabilidad.

Este paso se llevará a cabo a través del criterio de expertos, los cuales considerarán las propuestas de productos formuladas. En este caso particular se formularán las siguientes preguntas, que constituyen las variables a tener en cuenta, para la selección de la excursión o las excursiones con más posibilidades:

- a) Es compatible la idea con los objetivos, misión e imagen de la Agencia?
- b) ¿Responde a los intereses y expectativas de los clientes?
- c) ¿Posee el destino infraestructura para integrar estos atractivos y dar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes?

A partir de aquí se dará un criterio ponderado de 1 a 5 puntos, siendo 5 la valoración de mayor grado de positividad; se hallarán los promedios correspondientes para las propuestas en cada una de las tres variables, después se efectuará una suma de los promedios y el/ o los productos que resulten tener mayor puntuación total serán los elegidos para la próxima fase.

Con el producto o los productos seleccionados, a través del criterio de expertos se pasará a la etapa que sigue.

### ***Etapa III. Diseño del prototipo de excursión***

Se realiza un **diseño del prototipo**, que consiste en una descripción minuciosa de la idea de la excursión, detallando ésta en términos que tengan significado para el consumidor: lugar ya sea rural, urbano o marítimo; tiempo de duración, que debe incluir un tiempo de descanso, de esparcimiento y algunas paradas; recorrido que debe ser en circuito evitando repetir el camino, siempre mostrando nuevos atractivos; tipo de transporte; entretenimiento y diversión; condiciones de

---

alimentación; etc. La excursión debe tener un componente central que cree las máximas expectativas y que alrededor de él gire el contenido temático de la misma.

#### ***Etapas IV. El Test de concepto***

Esta etapa se realiza en dos direcciones:

1- *Test a especialistas*: este test consiste en realizar una comprobación de cómo se interpreta y evalúa el prototipo, debatiendo con los guías de turismo y turoperadores sobre claridad del concepto, distinción de los beneficios, credibilidad de los mismos, mejoras posibles, posibilidad e intención de compra, precio, etc. En esta etapa se pueden desarrollar diferentes alternativas de concepto de la excursión, también a comprobar a través del Test, de donde se seleccionará el mejor concepto diseñado. Además en esta fase pueden surgir nuevas ideas o se pueden corregir las ya existentes. Este test constituye una corrección de la selección hecha por los expertos del primer equipo. Para esta etapa se hará una selección de los especialistas a participar a través del software **Decisiones**, con el principio de que deben ser las personas que más próximas están de los clientes para los que se está diseñando la excursión.

2- *Test a clientes*: Como no es posible en este caso desarrollar un prototipo de producto o versiones preliminares del mismo para probar en el mercado objetivo, se elabora un test al cliente más completo y preciso, que puede incluir imágenes audiovisuales (videos y fotografías, etc.) para comprobar con los consumidores potenciales si finalmente la nueva excursión será aceptada. De lo contrario se vuelve a la etapa de generación de ideas.

Para este test se seleccionará una muestra aleatoria simple, se les mostrará los sueltos confeccionados con los nuevos productos de excursión, y se procederá a la realización de las encuestas para evaluar la propensión a la compra de los nuevos productos de excursión por parte de los clientes del mercado canadiense.

Para calcular la muestra se utilizará la fórmula de cálculo de la muestra para población finita con un 5% de error de estimación, proporción del 0.1; Nivel de confianza de 1.96.

Formula para el cálculo de la muestra para una población finita:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

## Leyenda

*N*: Tamaño de la población

*Z*: Nivel de confianza

*P*: proporción

*E*: Error de estimación

*n*: tamaño de la muestra

Según los resultados que arrojen las encuestas que serán procesadas con el software SPSS 11.5, los implicados en el proceso de diseño de los nuevos productos de excursión, deciden si se continúa adelante con los conceptos de productos que se tienen hasta el momento o se vuelve a las fases iniciales.

Una vez con la opinión de los especialistas, y los resultados de las encuestas a clientes, se procede a la fase de evaluación y preparación del producto que tenga mayor aceptación.

### **Fase 3 Evaluación y Preparación**

Esta fase tiene como objetivo evaluar la factibilidad económica del producto, para luego prepararlo con todos los detalles de su diseño. El producto final de esta etapa es la excursión lista para lanzar al mercado.

#### ***Etapa I. Análisis Económico***

Para los cálculos económicos pueden emplearse métodos sencillos o más complicados, según las posibilidades de la información disponible.

Para determinar el pronóstico de las ventas se puede analizar el comportamiento histórico de esta por mercados, turoperadores y tipos de excursiones, luego se evalúan los resultados del pronóstico de la demanda, lo que posibilitará realizar la planificación de las ventas. En la planificación se deben conjugar los indicadores técnicos económicos del año, es importante que los ingresos presupuestados por cada tipo de excursión (terrestre, náutica y aérea) sean el resultado de multiplicar los pasajeros planificados por el precio de la excursión, el resto de los indicadores fundamentales del presupuesto (costos y beneficios) deben considerarse cuando se elaboren los precios de las excursiones. Asimismo, se debe tener en consideración los resultados del estudio de la estacionalidad, para una previsión de la evolución posible del precio.

En el análisis económico se debe determinar el precio de venta del nuevo producto de excursión según la política de precios de la empresa. En el caso de las Agencias de Viajes cubanas, se rigen por la política de precios del Ministerio de Turismo. La cual parte del presupuesto del año actual de la empresa, se fijan los índices de costos, gastos y beneficios por cada CUC de ingresos.

El precio de la excursión se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Precio}(\text{por pax}) = \frac{\sum \text{Costos}}{|1 - (\text{M arg inaciones})|} * \frac{1}{\text{Pax}_m}$$

Donde:

$$\text{M arg inaciones} = \text{Indice de Gastos} + \text{Indice de Beneficios}$$

$$\sum \text{Costos} = \text{Costos fijos} + \sum \text{Costos variables por pax}$$

$$\text{Pax}_m = \text{Cantidad máxima de pasajeros en excursión}$$

El empleo correcto de esta fórmula evitará desviaciones negativas en los resultados de los principales indicadores de la empresa, ya que en la misma están contenidos todos los indicadores directivos del presupuesto del año fiscal. Es importante para la toma de decisiones calcular el punto de equilibrio de la excursión, o sea, la cantidad mínima necesaria a vender para cubrir los costos y beneficios planificados.

El cálculo del punto de equilibrio se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ingreso M arg inal}}$$

Donde:

$$\text{Ingreso M arg inal} = \text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}$$

## ***Etapa II- Preparación***

En esta etapa se analiza cada una de las prestaciones de servicios requeridas por la nueva excursión: restauración, transportación, guías, medios recreativos, entre otros. Si la empresa no cuenta con un procedimiento para la selección de sus proveedores de servicios podría aplicar una matriz de selección de proveedores o el método ABC, privilegiando siempre aquellos con mayores índices de satisfacción. La profesionalidad de los guías y la higiene son requerimientos fundamentales que pueden determinar el éxito o el fracaso de la excursión, la misma debe ser capaz de transmitir la identidad y singularidad del destino turístico.

Una vez contratado cada servicio con los proveedores, se presenta el nuevo producto a los guías, representantes de turoperadores, vendedores de la agencia, proveedores de servicios y otros expertos, se toman en cuenta sus consideraciones y se realiza un grupo FAM, nuevamente se realiza una retroalimentación y se lleva el producto al mercado.

El resultado de la fase de **evaluación y preparación** es la nueva excursión diseñada y lista para comercializarse en el mercado; es oportuno señalar que en esta fase si el producto no cumple con las expectativas esperadas se va a las fases anteriores o se abandona el proyecto.

#### **Fase 4 Lanzamiento y comercialización**

Si en las etapas anteriores los resultados han sido satisfactorios, el producto se lanza finalmente al mercado. Para ello se deben tomar decisiones acerca del momento más oportuno para realizar el lanzamiento y se deben llevar a cabo las diferentes estrategias de distribución, precio y comunicación a través de un plan de marketing que sea coherente con la situación actual de la organización y con sus objetivos.

El lanzamiento se realizará en la primera reunión de información que tengan los clientes a la llegada al destino, es importante la presencia de directivos comerciales, así como la aplicación de otras técnicas de mercado como estimulación por ventas, entrega de souvenirs e invitación de tours leaders en el primer viaje.

#### **Fase 5 Retroalimentación**

En esta fase, se continúa con el proceso de retroalimentación (que es principio de este autor incluirlo durante toda las fases del procedimiento), que consistirá en un proceso de seguimiento de la nueva excursión. Para ello se recomienda realizar encuestas a clientes y al personal especializado con el objetivo de conocer el grado de información, de satisfacción de la excursión, etc. y a las instalaciones involucradas para saber si se está llevando a cabo correctamente la parte del convenio que le fue asignada, el grado de satisfacción que la excursión proporciona, o sea desde el punto de vista de los beneficios que reporta. Es importante también revisar periódicamente el funcionamiento de la opcional, haciendo los cambios o reformas necesarias y buscando siempre nuevos atractivos.

## CONCLUSIONES

1. En las bibliografías revisadas han sido insuficientemente tratados los aspectos teóricos y prácticos con relación al diseño de productos de excursiones.
2. En la investigación se desarrollaron y adecuaron métodos y procedimientos aplicados a la gestión de las Agencias de Viajes tales como:
  - a) La formulación de la Pirámide de clientes para su clasificación.
  - b) Procedimiento para el diseño y lanzamiento de nuevos productos de excursión.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cárdenas Tabares, Fabio (1995): "Producto Turístico". Trillas, México.
2. Hernández Aro, Yanet y Machado Chaviano, Esther Lidia (2007): Procedimiento para la elaboración de opcionales turísticas en las Agencias de Viajes de Villa Clara. <http://www.gestiopolis.com/marketing/procedimiento-para-la-elaboracion-de-marketing-en-turismo.htm>. Consultado: diciembre 2011
3. Kotler, Philip (1992): "Dirección de Marketing". Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México.
4. Kotler, Philip, Bowen, J. y Makens, J. (1997): "Mercadotecnia para Hotelería y Turismo". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F.
5. Lambin, Jean- Jacques (1997): "Marketing Estratégico". Mc Graw Hill, España.
6. Malisani, Carlos María (1975): "Desarrollo de nuevos productos de consumo". Editorial Librería Nutre, Buenos Aires.
7. Martín Fernández, Ramón (2003): "El desarrollo de los productos: perfeccionamiento de los estudios de concepto y diseño". Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
8. Martín Ramón, Rodríguez, Ricardo y Ayala, Héctor (2003): "Textos Básicos de Teoría y Práctica del turismo".
9. Martín Fernández, Ramón (2003): "Fundamentos del Turismo". EAEHT.
10. Montaña, Jordi (1989): "Marketing de nuevos productos: Diseño, desarrollo y lanzamiento". Editorial Hispano Europea, S.A. Barcelona.

11. Perelló Cabrera, José Luis (2001): "Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos". CETUR, La Habana.
12. Santesmases Mestre, Miguel (1999): "Marketing: Concepto y Estrategias". Ediciones Pirámide S.A. Madrid.
13. Schnard Kinberg, Alejandro (1990): "Nuevo producto". Mc Graw Hill, Bogotá.
14. Serra Cantallops, Antoni (2003): "Marketing Turístico". Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.).
15. Soler Grillo, Ortelio (2004): "El turismo en Cuba". Economía y estrategia sociopolítica. Escuela de Altos estudios de Hotelería y Turismo.