

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**PROCEDIMIENTO PARA LOCALIZAR LOS PUNTOS DE VENTAS DEL  
PRODUCTO TEC EN LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL DESTINO VILLA CLARA**

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)**

**Autor: Lic. Maité Rodríguez González**

**Tutor: M Sc. Yanisley Moya Monteagudo**

**Santa Clara**

**2013**

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**PROCEDIMIENTO PARA LOCALIZAR LOS PUNTOS DE VENTAS DEL  
PRODUCTO TEC EN LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL DESTINO VILLA CLARA**

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)**

**Autor: Lic. Maité Rodríguez González**

**Tutor: M Sc. Yanisley Moya Monteagudo**

**Santa Clara**

**2013**

***Exergo***

*El primer deber de un hombre de estos días,  
es ser un hombre de su tiempo.*

***José Martí***

## **AGRADECIMIENTOS**

---

*A mi esposo, por estar a mi lado cuando siempre lo necesité, por su ayuda e ideas oportunas, sus sabios consejos y sobre todo, por sus cuidados, desvelos y amor.*

*A mi tutora **MSc. Yanisley Moya Monteagudo**, por brindarme su tiempo, entrega y ayuda incondicional, por los consejos y conocimientos ofrecidos; por su comprensión y apoyo al desarrollo de la investigación....**Muchas gracias.***

*A **Lic. Fransel Rodríguez Nerey** por su extraordinaria y constante ayuda en la elaboración de este trabajo y por contribuir al resultado de mi investigación.*

*A mis queridos padres, por su amor, cariño y dedicación; sin su apoyo y presencia nunca hubiera podido llegar tan lejos con mis sueños... a ustedes les debo todo lo que soy.*

*A mi familia en general, por su constante preocupación y ayuda.*

*A **Dr. C Carlos Cristóbal Martínez Martínez**, por contribuir a mi formación profesional y por apoyarme y animarme siempre a seguir adelante.*

*A **Ing. Lázaro González Rodríguez**, por ser el punto de partida de esta investigación, sin su idea y ayuda esta investigación no se hubiera desarrollado.*

*A los profesores del **CETUR**, por los conocimientos ofrecidos, y en especial, por ser mis **compañeros**.*

*A todos los trabajadores de las agencias de viajes del destino **Villa Clara** y en especial, de la agencia **Viajes Cubanacán Villa Clara**, por el tiempo, dedicación, aportes y ayuda ofrecida en la búsqueda de información y confección de esta Tesis de Maestría.*

*A la **Revolución Cubana**, por permitirme crecer en la vida profesional.*

**A todos.....Muchas Gracias**

*A mi pequeña hija Adria Karla*

## **RESUMEN**

---

Los resultados de los estudios de localización de los puntos de ventas en las agencias de viajes ofrecen como principales beneficios ubicar los puntos de ventas en el lugar adecuado y acercar el producto al cliente final, y así contribuir a mejorar el proceso de venta y distribución de la agencia e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes. En el destino Cuba, se hacen cada vez más imprescindibles, aun cuando la tendencia actual en el sector turístico a nivel global es sustituir los puntos de ventas físicos por una distribución basada en las nuevas tecnologías. En la literatura consultada, se han encontrado propuestas de procedimientos y metodologías relacionados con el proceso de localización, referidos a la localización de instalaciones de manera general, los cuales pudieran ser adaptados para la localización de puntos de ventas en las AAVV. No obstante, la mayoría de estas propuestas encontradas están enfocadas a las decisiones de localización basadas en el emplazamiento del local, por lo que tratan, de manera aislada, el enfoque al cliente como eje primordial en las decisiones de localización de puntos de ventas para estas intermediarias. A partir del auge que ha tenido la inserción del producto TEC en la oferta turística de Villa Clara, las agencias de viajes del destino requieren de un procedimiento que se ajuste y adapte a su situación concreta, pues la evaluación realizada, referente a los estudios de localización en las agencias objeto de estudio, arrojó como resultado que en la mayoría de los casos no existen estudios previos de localización en las agencias, basándose solamente en el empirismo. La propuesta de esta investigación parte de la necesidad de desarrollar un nuevo procedimiento para localizar los puntos de ventas para distribuir el producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara, en correspondencia con sus necesidades actuales y particularidades, de manera que contribuya a mejorar la gestión de su proceso de distribución.

## **ABSTRACT**

---

The results of studies about location of points of sales in the travel agencies offer major benefits to locate in the right place and bring the product to the end customer, and thus contribute to improving the process of selling and distribution of the agency and increase the levels of customer satisfaction. At the destination Cuba, become essential, even if the current trend in the global tourism industry is to replace physical sales points for a distribution based on new technologies. In the literature, it is found various procedures and methodologies related to the localization process, referring to the location of facilities in general, which could be adapted for this context. However, most of these proposals found are focused on location decisions but based on the location of the physical place, these approaches slightly consider customers criterials. From the boom that has had the TEC product insertion in tourism in Villa Clara, incoming travel agencies destination require a procedure that fits and suits your specific situation, as the assessment concerning studies agencies localization under study results showed that in most cases there are no previous studies agencies location based solely on empiricism. The proposal of this research stems from the need to develop a new procedure to locate new sales points to distribute the product TEC incoming travel agencies destination Villa Clara, in line with current needs and particularities, so that contributes to improve the management of its distribution process.

## ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. El proceso de distribución en el sector del turismo</b> .....	<b>8</b>
1.1.1. El sistema de distribución turística. Su tipología e importancia. ....	9
1.1.2 Los canales de distribución en el sector turístico. ....	10
1.1.3 La intermediación turística en el proceso de distribución turística. ....	12
<b>1.2 Las agencias de viajes, entidades intermediarias en el sistema de distribución turística</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Las agencias de viajes en el destino Cuba. ....	16
1.2.2 Las agencias de viajes en el destino Villa Clara. ....	19
<b>1.3 Los puntos de ventas en las agencias de viajes</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4 El proceso decisional de localización. Los métodos utilizados</b> .....	<b>24</b>
1.4.1 Las decisiones de localización en entidades turísticas ....	28
1.4.2 Métodos utilizados en el proceso decisional .....	31
<b>1.5 Evaluación del estudio para localizar puntos de ventas para el producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara</b> .....	<b>32</b>
<b>1.6 Conclusiones parciales</b> .....	<b>35</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA LOCALIZAR LOS PUNTOS DE VENTAS DEL PRODUCTO TEC EN LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL DESTINO VILLA CLARA</b> .....	<b>37</b>
2.1 Análisis comparativo de los procedimientos para localizar los puntos de ventas en las agencias de viajes .....	38
2.2 Premisas para localizar los puntos de ventas en las agencias de viajes .....	39
2.3 Diseño del procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara .....	41
2.4 Conclusiones parciales .....	58
<b>VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE LA APLICACIÓN INTEGRAL EN LA AGENCIA VIAJES CUBANACÁN VILLA CLARA Y EL JUICIO DE EXPERTOS</b> .....	<b>60</b>
3.1 Aplicación práctica del procedimiento para localizar puntos de ventas del producto TEC en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara .....	61
<b>3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos</b> .....	<b>82</b>
3.3 Consideraciones sobre la validación de la hipótesis como resultado de la aplicación del procedimiento y el juicio de expertos .....	86
3.4 Análisis de resultados y beneficios .....	86
3.4.1 Resultados .....	86

3.4.2 Beneficios.....	86
3.5 Conclusiones parciales.....	87
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

---

Las agencias de viajes (AAVV)<sup>1</sup> ocupan un sitio indispensable en el desarrollo y explotación del sector turístico, siendo consideradas el primer eslabón en la cadena turística. Su finalidad es hacer llegar los productos y servicios turísticos a los clientes, con comodidad, agilidad y facilidad; y de esta forma ofrecer información crítica al usuario, garantizarle un viaje planificado, posibilitarle la toma de decisión a la hora de adquirir un producto de manera satisfactoria (Rodríguez, 2011).

Su papel fundamental en el proceso de distribución turística, al canalizar la oferta en un mercado cada vez más variado y complejo, y su desempeño como intermediario por excelencia entre prestatario y consumidor, revela el protagonismo que tienen las agencias de viajes en la organización turística.

En Cuba la actividad turística se posiciona como indispensable y de carácter estratégico para reanimar una economía de base agraria y exportadora de materias primas. No obstante, para lograrlo, ha tenido que enfrentarse a la competencia con los países de mayor desarrollo en el sector. Las agencias de viajes nacionales han contribuido, de manera significativa, al logro alcanzado por el turismo en el país, al ser sus máximas concededoras y capaces de integrar todos los servicios en ofertas que dirigen tanto a clientes intermedios como a clientes finales.

En el caso específico de la provincia de Villa Clara el desarrollo hotelero alcanzado en la cayería noreste en los últimos años, ha provocado que la actividad turística haya experimentado un auge, implicando esto un reto mayor para sus agencias de viajes: promover el producto turístico Villa Clara como un destino de variadas opciones y asistir al viajero que llega en busca de nuevas experiencias (Moya et al., 2009).

Un factor que ha influido también en el desarrollo alcanzado en la actividad turística en el destino es precisamente el impacto e implicación que ha tenido el producto “Tu Excursión Conmigo” (TEC) en la provincia, tras su aparición en el año 2009 como parte de una estrategia desplegada por el Ministerio de Turismo (MINTUR) a nivel nacional para hacerle frente a una fuerte demanda existente, por parte de los ciudadanos cubanos, de ofertas turísticas acorde a sus ingresos. Su finalidad fue la de incrementar los ingresos de las entidades turísticas cubanas, tanto a nivel nacional como territorial, a la vez que lograba la apertura de la venta de opcionales

---

<sup>1</sup> AAVV: estas siglas hacen referencia a la agencia de viajes.

económicas a los turistas del mercado interno por parte de las AAVV del país. Esta nueva medida, experimentada por el sector en los últimos períodos, ha repercutido directamente en el desarrollo de las agencias de viajes, arrojando resultados alentadores, y las experiencias han sido gratificantes, a tal punto que, en muchas agencias, se han convertido las TEC en su producto líder.

Aun cuando la operación inicial estuvo a cargo de las agencias Havanatur, Viajes Cubanacán y Cubatur, sucesivamente otras AAVV del destino Villa Clara fueron incorporando en sus ofertas la venta de estas excursiones, motivado por el auge que han ido alcanzando en las demás intermediarias.

A pesar de que se han obtenido resultados satisfactorios con la venta de estas opcionales en el destino, se han detectado problemáticas en su proceso de distribución que afectan su desarrollo a largo plazo. Siendo uno de los más significativos la forma en que es empleado el canal de distribución para hacer llegar el producto al cliente, pues la manera en que se hace llegar no es la más apropiada para las AAVV, si se tiene en cuenta para ello que estas opcionales han marcado un auge en los ingresos económicos de cada una de estas intermediarias y la demanda de estos productos en dichas agencias ha ido en incremento.

Además se perciben que, en algunas agencias, los resultados en el período de mayor demanda del producto “Tu Excursión Conmigo”, en los meses de julio, agosto y septiembre, no son los deseados, pues se presentan ciertas deficiencias con relación a la distribución del producto en cuestión, tales como, la capacidad de venta del producto TEC en las agencias afectadas no es suficiente ante la demanda, provocando esto la aglomeración de clientes en las agencias y por consiguiente la pérdida de estos ante el insuficiente espacio del local; lo que se traduce en ventas perdidas, clientes desatendidos y servicios no prestados. La solución está en lograr ampliar el mercado de las agencias y disminuir la demanda de los clientes en sus buroes de venta principales, sin perder el mercado existente. Por lo que se hace necesario entonces establecer puntos de ventas para ofertar el producto TEC, que actúen fuera de la propia entidad, lográndose con ello una mejor distribución de la oferta en cuestión, con el objetivo de aumentar el nivel de servicio al cliente y su satisfacción.

Lo planteado anteriormente sólo resalta que en Cuba los puntos de ventas físicos cerca de los lugares de residencia continúan siendo la salida fundamental para que

las personas adquieran servicios y productos turísticos, aun cuando las últimas tendencias del sector turístico plantean que el papel y actividad de los puntos de ventas en estas intermediarias desciende y descenderá en el futuro a nivel mundial. Las AAVV en el destino Villa Clara, debido a las dificultades en el acceso a las TIC, sobre todo a Internet, por parte del principal mercado objetivo del producto TEC, el mercado interno, han tenido que recurrir a la implementación de los puntos de ventas, como única alternativa para solucionar los problemas detectados con anterioridad.

Dicha implementación requiere de estudios de localización, los cuales son necesarios para las entidades que necesiten crear o mover determinado punto de venta. Sin embargo, los investigadores del sector a lo largo del orbe, producto de la tendencia actual internacional de reducción de los puntos de ventas en las AAVV, prestan mayor atención al papel de Internet en la distribución turística que a los puntos de ventas físicos y los estudios asociados a su implementación.

En la revisión bibliográfica efectuada no existen procedimientos o metodologías específicas para localizar puntos de ventas en las agencias de viajes; se encontraron propuestas de algunos autores para llevar a cabo la localización de instalaciones de manera general, los cuales pudieran ser adaptados para la localización de puntos de ventas en las AAVV. La mayoría de estas propuestas están enfocadas a las decisiones de localización basadas en el emplazamiento del local, por lo que tratan, de manera aislada, el enfoque al cliente como eje primordial en las decisiones de localización de puntos de ventas para estas intermediarias. Todo esto demuestra la innegable insuficiencia de literatura en lo referente a la existencia de procedimientos o metodologías, adecuados al tema de investigación y a las agencias de viajes, las cuales presentan características muy peculiares debido a los servicios y productos que ofertan.

Por todo lo planteado, se puede concluir que existe la necesidad de desarrollar un instrumento metodológico, que posibilite el diseño de un procedimiento para la localización de los puntos de venta en la agencias de viajes, encaminado a lograr la gestión efectiva del proceso de venta y distribución del producto TEC en estas entidades turísticas del destino Villa Clara; con un enfoque al cliente y orientado a la transformación y mejora continua de los resultados, en función de satisfacer los clientes. Las diferentes herramientas consultadas no satisfacen plenamente los

requerimientos del diseño en el contexto de las agencias de viajes, adaptables a este tipo de investigación y necesarios para lograr una correcta localización de los puntos de ventas, acorde a las características de las agencias del destino, siendo esta la **situación problemática** que condiciona el desarrollo de la investigación.

Lo que condujo a definir el siguiente **problema científico**: ¿Cómo determinar la localización adecuada de puntos de ventas de las agencias de viajes del destino Villa Clara para distribuir el producto TEC, de manera que posibilite un mayor aprovechamiento de la demanda y una mejora de la distribución del producto?

El campo de estudio está conformado por el proceso de distribución de las agencias de viajes del destino Villa Clara y el objeto de estudio se define como la localización de los puntos de venta para dichas instalaciones turísticas.

Se formula como **hipótesis de la investigación**: Si se diseña un procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC de las agencias de viajes del destino Villa Clara, se podrá disponer de una herramienta científicamente fundamentada que contribuya a mejorar el nivel de servicio al cliente del mercado interno.

En la investigación se asume como variable independiente el procedimiento para localizar los puntos de venta, mientras que como variable dependiente se determina la gestión del proceso de distribución del producto TEC.

La hipótesis queda demostrada si se comprueba que el procedimiento desarrollado se caracteriza, tanto en su diseño como en su aplicación, por poseer cualidades que faciliten su implementación a partir de su consistencia y flexibilidad, así como una eficiencia que permita extender la experiencia a otras agencias de similares características.

Se plantea como **objetivo general** de la investigación: Diseñar un procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara para mejorar la gestión de su proceso de distribución.

Para cumplir con el objetivo general se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico referencial sustentando la investigación en las concepciones más actuales sobre las agencias de viajes en el Sistema Turístico, los puntos de ventas de las agencias y su importancia, así como las tendencias actuales de los estudios de localización en las agencias de viajes.

2. Diseñar un procedimiento que permita la implementación de los puntos de venta en correspondencia con las características de las agencias objeto de estudio.

3. Validar el diseño del procedimiento propuesto a partir de su aplicación en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara y del método de expertos.

Para el desarrollo de la investigación se emplearán métodos y técnicas que permitirán la ejecución exitosa de las diferentes etapas y el alcance de los resultados previstos, tales como:

*nivel teórico:*

- ✓ histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo de los procedimientos de localización de puntos de ventas, así como en el tratamiento que se le da a la literatura científica relacionada con el objetivo de la investigación,
- ✓ modelación, en la concepción teórica del procedimiento elegido para aplicarse en la determinación de la localización de los puntos de ventas, que se manifiesta en su representación gráfica,
- ✓ análisis–síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.,
- ✓ inducción–deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

*nivel empírico:*

- ✓ análisis de documentos: a través de la revisión de los manuales de procedimientos en la entidad objeto de estudio y de materiales de orientación,
- ✓ tormenta de ideas para el diagnóstico de la entidad y determinación de problemas,

*métodos estadísticos:*

- ✓ gráficos de barras en la representación de los datos estadísticos procesados para la interpretación de los resultados,

*técnicas para la recopilación de datos:*

- ✓ encuestas: a clientes que visitan la agencia para elaborar el perfil de los mismos,
- ✓ entrevistas: a trabajadores de la entidad para recolectar datos e informaciones útiles para el diagnóstico.

La investigación se sustenta en la necesidad de localizar los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara mediante el diseño de

un procedimiento que contribuya satisfactoriamente a la distribución de este producto. Es viable y factible; la primera porque se sustenta en el apoyo ilimitado de las agencias, quienes ponen a disposición la información imprescindible, el tiempo suficiente y los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo con éxito la investigación, y factible al desarrollar un procedimiento adecuado a las características de las entidades, lo que les permitirá contar con puntos de ventas bien localizados para distribuir su producto TEC.

La novedad de la investigación radica en el diseño de un procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino, con el fin de perfeccionar el proceso de distribución de dichas entidades.

La investigación posee valor teórico al contar con una revisión bibliográfica que permite aclarar y comprender conceptualizaciones relacionadas a las agencias de viajes y sus puntos de ventas. La investigación aporta una perspectiva sobre bases y fundamentos teóricos que pueden facilitar el desarrollo de futuros estudios sobre el tema en cuestión.

La investigación posee valor metodológico al expresar la posibilidad de integrar conceptos, técnicas y modelos que dan al traste con el diseño y aplicación de un procedimiento que se adapta a las características del sector turístico y de las agencias de viajes del destino Villa Clara en especial, a la vez que permite obtener una localización adecuada de sus puntos de ventas.

El valor práctico radica en la aplicación de un procedimiento para localizar puntos de ventas del producto TEC, adecuado a las características de las agencias de viajes del destino Villa Clara, que posibilita poner a disposición del cliente el producto en la cantidad demandada, en el lugar solicitado y en el momento que este desee adquirirlo, contribuyendo a la reducción de los problemas relacionados con la distribución que se presentan en dichas entidades.

El diseño y aplicación del procedimiento que se trata en la investigación se limita al ámbito de las agencias del destino, lo cual no significa que el procedimiento no pueda ser implementado en otras agencias de viajes con características y condiciones similares en el territorio nacional, que necesiten ubicar puntos de ventas para distribuir el producto "Tu Excursión Conmigo". El procedimiento solo es aplicable en el territorio nacional, ya que es donde único se oferta el producto en cuestión. Como principal dificultad asociada al trabajo se notifica la falta de

investigaciones existentes en el contexto del turismo referido a la localización de puntos de ventas en las agencias de viajes.

La presente investigación está en línea con los lineamientos 256 y 265 del Capítulo IX “Política para el Turismo” del proyecto de lineamientos que rige el proceso de actualización del Modelo Económico y Social que se lleva a cabo en el país. Dichos lineamientos proponen lograr un crecimiento acelerado de la actividad turística con el fin de dinamizar la economía del país, así como impulsar el desarrollo del turismo nacional, a lo cual responde y contribuye el propósito de la presente investigación.

En el desarrollo de la investigación se hace necesario citar, parafrasear y comentar ideas pertenecientes a otros autores, para lo cual se tiene en cuenta la norma Harvard.

La tesis se presenta con una estructura cuya secuencia lógica se ajusta al orden siguiente: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica de la investigación mediante un análisis del proceso de distribución en el sector del turismo; la importancia de las agencias de viajes en la actividad turística y su papel en el proceso de distribución; los puntos de ventas en las agencias y la necesidad de lograr su correcta implementación, para lo cual se analizan las decisiones de localización y los principales métodos asociados a ellas; y la necesaria evaluación del estudio que se ha realizado en las agencias de viajes del destino Villa Clara para localizar sus puntos de ventas.

En el segundo capítulo se aborda el diseño de un nuevo procedimiento para la localización de los puntos de venta del producto TEC en la agencia de viajes del destino Villa Clara, a partir del estudio y análisis crítico de diferentes procedimientos y metodologías propuestas por diversos estudiosos del tema y su adecuación a las particularidades de las entidades en cuestión.

El tercer capítulo muestra la validación del diseño del procedimiento propuesto desde el punto de vista práctico a través de su aplicación en la agencia Viajes Cubanacán del destino turístico de Villa Clara y del método de expertos.

*Poner Ciencia en lengua diaria:  
he ahí un gran bien que pocos hacen.*

**Jose Martí**



## **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el fin de analizar los criterios de investigadores emitidos en diversos estudios, tomándose como fuente bibliografías actualizadas y especializadas, en el presente capítulo se profundiza en el papel que desempeña la distribución en el turismo, así como en las entidades intermediarias que intervienen en dicho proceso, en específico las agencias de viajes, analizando de estas sus principales definiciones, características y su gran pluralidad a partir de sus diferentes clasificaciones, funciones, áreas de gestión y servicios que ofrecen. De ellas se estudiará además cómo se ramifican en puntos de ventas para realizar sus operaciones y la importancia que tiene el proceso de toma de decisiones de localización en las AAVV para lograr una implementación idónea. Para finalizar se realizará una evaluación del estudio de localización de los puntos de ventas en las AAVV del destino Villa Clara. A partir de estas ideas, relacionadas en el hilo conductor de la investigación (ver **anexo 1**), el contenido del capítulo se reparte en 6 epígrafes, teniéndose en cuenta el sistema de referencias Harvard.

### **1.1. El proceso de distribución en el sector del turismo.**

En el turismo, uno de los sectores más dinámicos de la economía a nivel mundial, se pueden encontrar una diversidad de procesos capaz de garantizar el buen desempeño de la actividad en la esfera empresarial. La distribución turística es uno de sus procesos claves.

La distribución, de manera general, se considera una variable estratégica del *marketing mix*, asociada e incluida en la función de comercialización, que relaciona la producción con el consumo dada la separación geográfica que existe entre compradores y vendedores, ocupándose de la elección de los canales de distribución y de la organización de la distribución física (Díaz et al., 2008). La distribución enfocada a la producción de bienes tangibles se considera como el conjunto de actividades que permiten el traslado de los productos desde su estado final de producción al de adquisición y consumo.

En el caso específico de la distribución de los servicios, la distribución, según Gurría (1991) es un proceso que requiere de la intervención de uno o varios intermediarios con la posibilidad y capacidad de establecer coalición entre la oferta y la demanda. Considerada esta una de las definiciones más utilizadas para definir la distribución turística.

La distribución en el sector turístico se considera un puente entre el prestatario y el cliente, y se caracteriza por realizar las ventas en lugares diferentes y distantes de su producción y futuro consumo y por anticipar, de manera temporal, la compra del cliente.

En el **anexo 2**, se sintetizan algunos criterios brindados por estudiosos del tema de la distribución en los servicios turísticos y se puede notar como Serra (2003) habla de accesibilidad a la información, no al producto en sí, lo que se debe a la inseparabilidad de este tipo de servicios, siendo el consumidor quien se desplaza hacia los prestatarios, no sucediendo así en la distribución de productos tangibles.

Se puede sintetizar entonces que la distribución turística favorece los actos de compra y venta, concretándolos de forma efectiva y dotándolo de carácter legal. Estando su organización basada en la intervención de una serie de agentes empresariales que intermedian y crean valor entre la oferta y la demanda de servicios y productos turísticos.

1.1.1. El sistema de distribución turística. Su tipología e importancia.

Del Álcazar (2002) se refiere a estos agentes empresariales como un conjunto interdependiente de personas e instituciones que realizan las distintas funciones y servicios de distribución y entre los que se establecen vínculos de distintos tipos. Es por ello que la actividad de distribución debe entenderse como un sistema.

Díaz et al. (2008) proponen como sistema de distribución: el directo e indirecto (ver **anexo 3**). La distribución directa responde al nivel 0 y se refiere a la reserva o compra directa de un cliente poniéndose en contacto con el prestatario, o sea no existe la presencia de intermediarios. Por su parte la distribución indirecta, donde intervienen el canal corto (nivel 1), el canal largo (nivel 2) y el canal muy largo (nivel 3), sí implica la existencia de algún tipo de intermediarios entre prestatarios y cliente. Ambos sistemas de distribución ofrecen ventajas y desventajas tanto para el cliente como para el prestatario en dependencia de la finalidad con que se utilice uno u otro sistema.

En ambas tipologías de distribución, directa e indirecta, están presentes las redes de distribución, las cuales, en turismo, se convierten en redes de venta de derechos de uso de determinados servicios en un lugar y tiempo establecidos, siendo además redes de reserva y cobro por adelantado que venden promesas (Díaz et al., 2008). Algunos autores, tales como Díaz et al. (2008) emplean como sinónimos la expresión red de distribución y red de ventas. A los efectos de esta investigación ambas dicciones se utilizarán indistintamente.

En turismo estas redes van a actuar lejos del lugar de prestación del servicio, debido a la existencia de una distancia entre prestatario y cliente. Su importancia radica en conseguir una cobertura de mercado mayor para captar clientes o aumentar el mercado, pues en el turismo no se puede depender de la venta día a día y hay necesidad de generar ventas anticipadas o reservas.

A modo de resumen, se puede señalar que el sistema de distribución en turismo va a girar en torno a lo que habitualmente en marketing se denomina canal de distribución.

#### 1.1.2 Los canales de distribución en el sector turístico.

La investigación en el campo de los canales de distribución en los servicios es muy escasa. Dado que en los servicios, no es posible almacenar y transportar los productos, en algún caso se ha llegado a afirmar que no existe un canal de distribución, sino simplemente un canal de venta. Sin embargo en el sector turístico

es evidente la existencia e importancia del canal de distribución, ya que realiza un conjunto de acciones que permiten al cliente acceder a los servicios que son producidos en un lugar diferente y distante a la residencia del cliente (Del Alcázar, 2002).

Autores como Kotler et al. (2004) y Díaz et al. (2008) han emitido sus criterios acerca de la definición del canal de distribución. Al analizar estos conceptos se define, a nivel genérico, el canal de distribución como una estructura que se crea o es utilizado para ofrecer puntos de venta cómodos para el cliente, cuya elección implica normalmente un compromiso a largo plazo, pues no se pueden cambiar fácilmente.

Según Del Alcázar (2002), la estructura de los canales de distribución viene determinada por dos dimensiones: su longitud y su amplitud. La primera se puede medir a partir del número de instituciones que desempeñan la función de intermediario entre el productor y el consumidor, permitiendo, en principio, diferenciarlos en canal directo, corto, largo y muy largo.

Díaz et al. (2008) proponen para el sistema de distribución indirecta tres tipos de canales: corto, largo y muy largo, que aunque son los básicos, continuamente surgen nuevas formas de canal de distribución cuyo objetivo es lograr mayor eficiencia y eficacia en el sistema de distribución de manera general. Por otra parte De la Colina (2010) coincide con este último en la clasificación de los canales de distribución, pero incluye el canal directo como otro de los principales canales de distribución (ver **anexo 4**).

A pesar de que estos son los principales canales de distribución reconocidos por la mayoría de los autores del tema, en la actualidad se visualizan múltiples combinaciones dadas por la interrelación entre los diversos intermediarios.

Siguiendo el criterio Del Alcázar (2002), la amplitud se refiere a la intensidad de la distribución en cada uno de los niveles de intermediación. En este sentido, según el grado de cobertura que se pretenda alcanzar sobre el mercado meta es posible diferenciar tres niveles de intensidad en la distribución: intensiva, selectiva y exclusiva.

De manera general, los canales de distribución se consideran una pieza clave dentro de la actividad turística, cuyo objetivo es ofrecer información crítica al usuario final adecuado, en la cantidad demandada, en el momento oportuno y en el lugar más factible para adquirirlo, lo cual le posibilitará la toma de decisión a la hora de obtener

un producto, realizar una reserva y cerrar la compra. Díaz et al. (2008) coinciden en que parte del éxito de cualquier negocio radica en el diseño y elección de su canal de distribución, y actúan como una fuerza competitiva, construyéndose e implicando un compromiso a largo plazo con otras empresas. En definitiva, se escoge el canal adecuado a la oferta o se puede estar obligado a tener que adaptar la oferta al canal.

Según Del Álcazar, (2002), el punto de partida del canal de distribución es el productor, el punto final o de destino es el cliente y el conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los intermediarios.

### 1.1.3 La intermediación turística en el proceso de distribución turística.

Gurría (1991) plantea que el turismo, por su carácter multidimensional, necesita un intermediario con características muy particulares y específicas, capaz de unir todos los eslabones de la cadena de servicios que demandan en tiempo y lugar los clientes. En cuanto a esta necesidad de intermediario Acerenza (1997) asegura que se debe a razones económicas, de eficiencia en la labor de venta, y preferencias de los clientes.

Como en los servicios la capacidad de producción se ha de vender cada día y una venta perdida no se llega a recuperar nunca, la distribución en el turismo juega un papel fundamental para facilitar la venta de esa capacidad de producción perdedera. Es por ello que el papel de los intermediarios en la distribución turística cobra mayor importancia que en otras industrias y sectores.

Por lo general los prestatarios turísticos no suelen vender sus servicios y productos directamente a los clientes finales, sino que tales servicios y productos discurren a través de uno, o más, intermediarios. A dicho proceso se le conoce como intermediación turística, que según criterio de Tamames (2010), es toda actividad empresarial de quienes se dedican comercialmente a la mediación en la venta y organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en su prestación.

Siguiendo a Martín (2010) la distribución enlaza a los prestatarios de servicios con los clientes finales a través de: la intermediación o existencia de intermediarios y la más moderna, info-mediación que se basa en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

La intermediación tradicional se realiza a través de canales de distribución, donde la relación más tradicional que existe se establece a través de la cadena: Prestatarios–Tour Operadores–Agencias minoristas–Clientes finales. El desarrollo tecnológico ha posibilitado que estos intermediarios utilicen sistemas computarizados de reservas (CRS) y estén conectados, en muchos casos, a los sistemas globales de distribución (GDS) (Martín, 2010).

Por otra parte, la infomediación turística Martín (2010) la define como la posibilidad de hacer uso de las TIC, cuya utilización ha permitido la existencia de agencias *on line*.

La intermediación turística se caracteriza por la intervención de uno o más intermediarios. El número y clase de estos dependerá del tipo de servicio y producto turístico a ofrecer, así como el tipo de clientes finales. Es por ello que el tipo de intermediarios existente en la actualidad es heterogéneo. Sin embargo, en turismo se han destacado a lo largo de los años como intermediarios por excelencia, las agencias de viajes.

## **1.2 Las agencias de viajes, entidades intermediarias en el sistema de distribución turística**

Las AAVV fueron las primeras entidades en establecer lo que sería los pasos iniciales del turismo de masas al organizar viajes pioneros con motivaciones turísticas, comenzando, desde esta época, a adquirir relevancia en el proceso de distribución turística.

Con respecto a la definición de AAVV, existen diversos autores (y hasta algunas organizaciones) que han tratado el término y formulado su conceptualización (ver **anexo 5**). Al realizar una breve comparación de estas definiciones (ver **anexo 6**), en su gran mayoría coinciden en que es una empresa de servicios turísticos y un intermediario entre prestatario y consumidor que organiza y facilita viajes turísticos, se especializa en diferentes servicios, proporciona orientación y asesoría y vende servicios (suelos y paquetes<sup>2</sup>), además de que acercan el producto al cliente para lo cual pueden utilizar medios propios en la prestación de los servicios, cuyos fines característicos son los turísticos, comerciales y de lucro.

---

<sup>2</sup> El paquete turístico, también denominado viaje programado o combinado, es un viaje organizado y estándar programado según la oferta por propia iniciativa de una AAVV, pensando en una serie de clientes potenciales. Existe otro tipo de paquete turístico, denominado forfait o viaje a la medida, que es un viaje organizado y programado de acuerdo a la demanda, o sea a petición de un cliente (Martín, 2005).

A los efectos de la presente investigación, el concepto a tomar es el aportado por Acerenza (1997), el cual permite ubicar a las AAVV en el sistema turístico como intermediarios que distribuyen productos y servicios turísticos.

Rodríguez (2012), asume que la AAVV se considera una entidad determinante en la distribución de los servicios turísticos, pues operan como intermediarios y facilitadores de la actividad turística. Según el criterio de Moya et al. (2009) el turista que sale de su residencia habitual necesita utilizar junto a los servicios turísticos puros, otros servicios, tales como transportación, reserva de medios de transporte, de hoteles, etc. No obstante la AAVV puede librar al turista de todas estas molestias y ofrecerle la facilidad de efectuar todos estos trámites de manera que se facilite notablemente el viaje. Todo ello gracias a las diferentes funciones básicas que desempeñan las mismas.

Teniendo en cuenta el criterio de algunos autores como Albert (1995), Pérez (1996), Góngora (2000), López (2001), Perelló (2001), Iglesias et al. (2007) y Sánchez et al. (2008), Díaz et al. (2008), Martín (2010), entre las funciones básicas de las AAVV se encuentran la mediadora, productora y asesora, aunque existen otras cuatro funciones definidas por Góngora (2000), Díaz et al. (2008) y Sánchez et al. (2008): contable, financiera, social y administrativa, siendo estas más orientadas a la gestión de la propia entidad que al papel que desempeña la AAVV en el sistema turístico, como sucede con las tres funciones básicas previamente mencionadas.

Albert (1995), Pérez (1996), Hernández (1998), Bigné et al. (2000), López (2001), Perelló (2001), Vélez (2003), Díaz et al. (2008), Martín (2010), Iglesias et al. (2007) y Sánchez et al. (2008) son algunos de los autores encontrados que han brindado su clasificación para facilitar el estudio de las AAVV. Al realizar un análisis de estas clasificaciones, se puede plantear como la más generalizada y coincidente la que se señala en el **anexo 7**.

Algunos autores, sin embargo, han extendido estas clasificaciones en los últimos años, tales son los casos de Ángelo et al. (1998), Vélez (2003), Martín (2005) y Iglesias et al. (2007) (ver **anexo 8**). Cada una de las clasificaciones aportadas por los diversos autores conduce a la forma que las AAVV adoptan para la intermediación que protagonizan en la distribución turística, logrando acercar así la oferta a la demanda (Rodríguez, 2012).

Los servicios y productos turísticos que se ofertan en las AAVV varían a partir de la especialización, funciones o actividad que estas entidades persigan. No obstante, al analizar los criterios de los autores Hernández (1998), Perelló, (2001), Sánchez et al. (2008), Díaz et al. (2010) y Martín (2010), se llega a la conclusión de que existe una relación de servicios y/o productos que ofrecen las AAVV bastante generalizada, la cual se sintetiza a continuación:

- Información turística y difusión de material de propaganda.
- Cambio de divisas y venta y cambio de cheques de viajeros.
- Expedición y transferencia de equipajes por cualquier medio de transporte.
- Formalización de pólizas de seguro turístico, de pérdidas o deterioro de equipajes y otras que cubran los riesgos derivados de los viajes.
- Alquiler de vehículos con o sin conductor.
- Reserva, adquisición y venta de billetes o entradas de todo tipo de espectáculos, museos y monumentos.
- Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo.
- Fletar aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte para la realización de servicios turísticos propios de su actividad.
- Prestación de cualesquiera otros servicios turísticos que complementen los enumerados anteriormente.

Al considerar las funciones principales de AAVV y la serie de servicios y productos que ofertan, resulta innegable el rol que estas desempeñan en el turismo, al manejar constantes flujos de clientes a nivel nacional e internacional; constituyendo actualmente el principal agente de distribución turística a escala mundial (Herr, 2012).

No obstante, hoy por hoy, las agencias se encuentran en un entorno que cambia a un ritmo vertiginoso, matizado por la fuerte competencia que se desarrolla en la distribución turística. Las nuevas tecnologías han abierto el camino a nuevos distribuidores, que han proyectado una fuerte y peligrosa competencia para estos intermediarios tradicionales, conllevando esto un gran reto para las AAVV, que han tenido que adaptarse paulatinamente al uso de las TIC (Rodríguez, 2012).

Por tanto, como resultado de la dinámica de la actividad turística que implica desarrollo y adaptación a los cambios y tendencias del entorno, se plantea que las AAVV, vienen ya, desde hace unos años, desarrollando una fuerte carrera frente a

los CRS y GDS, por una parte, convertidos en un paradigma para la globalización de los mercados, y por otra parte, la presencia de otro prototipo, Internet (Tamayo, 1997).

Todo ello ha provocado situaciones de riesgos para las AAVV, quienes imponen su presencia gracias a un grupo de fortalezas, convertidas en ventajas competitivas frente a la competencia, a tal punto que hoy, en la industria turística mundial, pese a la fuerte competencia, según Iglesias et al. (2007), los principales intermediarios continúan siendo las AAVV minoristas y los Tour Operadores (TTOO) (Rodríguez, 2012).

A pesar de todo lo planteado, aún se sigue precisando de la experiencia y conocimientos que aportan las AAVV con su contacto personal, ya que las reservas por Internet tienen claras limitaciones. Evidentemente, frente a los nuevos adelantos tecnológicos, las agencias deben cambiar radicalmente su filosofía, por lo que deben dejar de ser meras intermediarias en la venta turística y dar un asesoramiento experto y especializado, convirtiéndose, de esta forma, en asesores especializados y no oficinas de tramitación de reservas, haciendo, por lo tanto, que la confianza y el contacto directo con el cliente sean su verdadera ventaja competitiva.

En resumen, el aporte de las AAVV al desarrollo del turismo en todo el mundo es indudable. Su actividad es claramente asociada y reconocida, por los clientes, como representativa en la industria turística, siendo además consideradas por estos como un agente imparcial e independiente que les puede recomendar lo mejor, aunque su condición de comisionista haya creado, en ciertos casos, algún grado de desconfianza (Perelló, 2001).

#### 1.2.1 Las agencias de viajes en el destino Cuba.

Basado en el hecho de que Cuba es un destino eminentemente receptor de turismo, donde las AAVV organizan todos los servicios en tierra desde la llegada del cliente hasta que regresa, Matos (2008) afirma que la única fuente de ventaja competitiva entre las diferentes agencias receptoras está basada en la calidad de los servicios y el valor de los productos ofertados al cliente.

Ayala et al. (2003) plantean que en el caso cubano, las agencias receptoras minoristas son las llamadas agencias nacionales, que brindan servicios de variado tipo tanto a los clientes intermedios (TTOO – mayoristas e incluso minoristas) como a los clientes finales.

La Resolución Conjunta No.1 de 1998<sup>3</sup> dictada por el MINTUR<sup>4</sup> y el MINCEX<sup>5</sup>, es el documento encargado de regular las actividades relacionadas con las AAVV nacionales. En el Capítulo Primero, Artículo 1 de esta documentación se reconoce a las agencias de viajes nacionales como aquellas personas jurídicas cubanas que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de AAVV y que tienen, en su objeto social, la realización de actividades que consistan en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios a estos de diferentes naturaleza a las actividades propias de AAVV.

Asimismo, la documentación concreta en el Capítulo Tercero, Artículo 5, las actividades que las agencias de viajes nacionales, y solo ellas, pueden desarrollar en el territorio nacional (ver **anexo 9**).

La autorización a un TTOO y AAVV extranjera para establecer representación en Cuba se deriva del aumento constante de las relaciones entre estas y las entidades cubanas como parte del desarrollo turístico alcanzado. Por otra parte, el Ministerio de Turismo y otras entidades turísticas cubanas disponen de oficinas y AAVV en el exterior, que constituyen emisoras de turistas hacia el país (Herr, 2012).

Entre las AAVV cubanas se encuentran Cubatur, Viajes Cubanacán, Gaviota Tours, San Cristóbal, Amistur, Ecotur, Cubadeportes, Cubamar, Paradiso y Havanatur. De ellas figuran como principales agencias receptoras Cubatur, Viajes Cubanacán y Havanatur, pertenecientes al MINTUR, y Gaviota Tours, que pertenece al Grupo Gaviota S.A. del MINFAR<sup>6</sup> (Rodríguez, 2012, citado de Rodríguez, 2009).

Matos (2008) plantea que las AAVV cubanas poseen una red de puntos de venta localizadas en las principales ciudades del país, así como en hoteles y aeropuertos. Actualmente se encuentran distribuidas en todo el territorio nacional en un total de 123 buroes de ventas, denominación que reciben los puntos de ventas de las agencias en el país, de los cuales 80 se encuentran en las ciudades, 27 en hoteles, 4 en aeropuertos y 12 en otros sitios (Rodríguez, 2012) (ver **anexo 10**).

---

<sup>3</sup> La Resolución Conjunta No.1 de 1998 es el Reglamento de Agencias de Viajes Nacionales, Sucursales y representaciones de Agencias de Viajes Extranjeras en la República de Cuba.

<sup>4</sup> El Ministerio de Turismo, creado el 21 de abril de 1994 mediante el Decreto-Ley 147 para ejercer las funciones rectoras de dirección política, regulación y control del sector y la actividad empresarial en él, es el organismo estatal rector del Sistema de Turismo en Cuba.

<sup>5</sup> El Ministerio de Comercio Exterior, creado el 23 de febrero de 1961 mediante la Ley 934, tiene el objeto de contribuir y colaborar con la política de comercio internacional del Estado Revolucionario y la aplicación de las medidas sobre el comercio exterior.

<sup>6</sup> Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias

Con el fin de incrementar los ingresos de las entidades turísticas cubanas, tanto a nivel nacional como territorial, en los últimos períodos se han experimentado nuevas medidas en el sector turístico, las cuales han repercutido directamente en el desarrollo de las AAVV. Entre ellas destaca la relacionada con la apertura de la venta, por parte de las AAVV del país, de opcionales económicas a los turistas del mercado interno (Rodríguez et al., 2011 citado de Escalona y Batista, 2011).

La conformación de este grupo de opcionales turísticas, conocidas como las excursiones económicas “Tu Excursión Conmigo” (TEC), surge como iniciativa del MINTUR en el año 2009 frente a una fuerte demanda existente por parte de los ciudadanos cubanos de ofertas turísticas acorde a sus ingresos y en aras de contribuir al mejor actuar económico del país a partir de la situación económica mundial vigente (Rodríguez et al., 2011).

Este producto se ha venido ofertando en diversas AAVV del país, cuyo diseño consiste en agrupar y combinar los servicios turísticos de transportación, alojamiento, restauración y animación en un paquete turístico a precios más económicos. Se crean para satisfacer las necesidades del turismo nacional en primera instancia, aunque hay que señalar que paulatinamente han sido muy aceptadas por turistas internacionales, convirtiéndose en el producto líder de varias agencias (Rodríguez, 2012 citado de Pérez, 2011).

Aunque la operación inicial estuvo a cargo de las agencias Havanatur, Viajes Cubanacán y Cubatur, sucesivamente otras AAVV fueron incorporando en sus ofertas la venta de estas excursiones, motivado fundamentalmente por el auge que han ido alcanzando en las demás intermediarias.

Cada AAVV nacional, que oferta el grupo de opcionales turísticas TEC, conforma sus paquetes en dependencia de las potencialidades del territorio donde se ubican y de las zonas turísticas cercanas al mismo. Sin embargo, y citando a Marrero (2009), los Delegados del MINTUR en cada territorio, en su condición de Presidentes de los Consejos Territoriales de AAVV, son los que aprueban, mediante acuerdos, las opcionales que se venden en sus respectivos territorios.

El precio de venta es fijado por cada AAVV, conjugando el costo del servicio de alojamiento en hoteles a nivel de cadena, el cual es enviado por su Casa Matriz, así como el costo de los diferentes servicios que incluirá el paquete, no siendo estos servicios los mismos para cada opcional ya que varían en dependencia de la

totalidad de ofertas que se incluyan en la excursión. Es bueno aclarar que cada AAVV establece su margen de utilidad, lo cual influye en el precio de venta del paquete turístico, de ahí que algunas veces se encuentren agencias con productos similares y precios diferentes. Todo depende de la estrategia de precios que persiga cada AAVV en su oferta del producto TEC.

En sus inicios las opcionales fueron diseñadas para la temporada baja del país, pero debido a la aceptación que tuvieron las mismas y los ingresos aportados a la economía del país, las agencias nacionales decidieron mantener los catálogos de sus productos durante todo el año, aunque son actualizadas cada año en dependencia de la temporada y los precios varían según el período y la ocasión, con ofertas especiales en fechas señaladas como fin de año, día de los enamorados, navidades, entre otros (Rodriguez et al, 2011).

La demanda y comportamiento de venta de estas excursiones económicas permite delimitar las temporadas para el mercado interno, considerándose según Marrero (2009), la temporada alta del 1<sup>ro</sup> de julio al 15 de septiembre y del 19 de diciembre al 4 de enero, mientras que la temporada baja la constituye el resto del año.

#### 1.2.2 Las agencias de viajes en el destino Villa Clara.

Las AAVV del destino Villa Clara no se han quedado rezagadas a la creación e implementación de estas opcionales en su oferta turística. Tal es así que desde el año 2009 las agencias Havanatur, Cubatur y Viajes Cubanacán han incorporado a su cartera el producto TEC, obteniendo resultados muy favorables con esta oferta para el mercado interno, tan aceptada por la mayoría de los clientes. Su desarrollo ha propiciado que se considere uno de los productos más importantes en la oferta de estas agencias pues ha contribuido a combatir la estacionalidad turística de los mercados extranjeros.

Gaviota Tours y Ecotur, comenzaron también a vender estas opcionales turísticas, insertándose en la competencia junto a las demás agencias que ofertan el producto TEC.

En el caso de Havanatur, después de Canadá, el mercado interno figura como el de mayor importancia, en cuanto a turistas físicos, para el turismo en Cuba, moviendo cada año un por ciento de pax más elevado de lo previsto en plan y con ingresos superiores. Es por ello que mantienen la oferta todo el año y consideran a las TEC como uno de los productos líderes en su oferta.

Cubatur, al igual que Havanatur, también lo considera un producto líder dentro de su cartera, por lo que mantienen la venta del mismo durante todo el año. Viajes Cubanacán coincide con ambas agencias, siendo la más destacada en la venta de este producto durante el año 2012, con un crecimiento de 41% en pax recibidos y de \$98.83 en ingresos con respecto al año anterior. En los años precedentes también figuró como una de las agencias con mejores resultados.

No sucede igual con Ecotur, que comenzó a vender este producto en el año 2012. La agencia ubicada en el destino, con sede central en la provincia Sancti Spiritus, además de la venta de las opcionales TEC, diseña opcionales relacionadas con la naturaleza para que otras agencias la vendan, tal como Gaviota Tour, no vendiendo directamente estos productos a los clientes.

Gaviota Tours, por su parte, comienza a vender el producto TEC recientemente y a pesar de que no empezó con resultados satisfactorios en la venta de estas opcionales, actualmente se destaca en el destino por sobre cumplir con respecto al plan anual y los resultados de los años anteriores, logrando con ello ocupar un lugar respetable en la venta de estas opcionales en el destino.

Aun cuando se han obtenido resultados satisfactorios con la venta de estas opcionales en el destino, es necesario estudiar algunos factores de su diseño y distribución que afectan su desarrollo a largo plazo. Siendo uno de los más significativos, con respecto al diseño de las opcionales, la poca variedad de servicios turísticos incluidos en cada opcional, limitándose a alojamiento y transporte, pues aunque la restauración y la animación forman parte del paquete, estos servicios son propios del hotel donde se oferta el alojamiento. Algunas agencias han incluido otros servicios turísticos en la oferta de las opcionales, tal es el caso de Havanatur que incluye recorridos de ciudad con almuerzos o meriendas y uso del bus tour. Aunque se debe destacar que durante los últimos años, la mayoría de las agencias restantes, en ocasiones, también se han insertado a incluir en las ofertas sin transporte de ida y regreso un ticket, comprendido dentro del precio del paquete, para uso del bus tour durante un día, como oferta complementaria del paquete.

En la distribución, por su parte, se perciben problemas relacionados con el canal de distribución empleado para hacer llegar el producto al cliente, o sea, la forma en que se hace llegar no es la más apropiada para las AAVV, si se tiene en cuenta para ello que estas opcionales han marcado un auge en los ingresos económicos de cada

una de estas intermediarias y la demanda de estos productos en las agencias del destino ha ido en incremento.

### **1.3 Los puntos de ventas en las agencias de viajes**

El punto de venta, según Uribe (2012), es el lugar donde el cliente tiene contacto con personal que lo induce a la compra de un producto mediante técnicas adecuadas de persuasión.

Si se aterriza dicha definición al sector turístico, el punto de venta es el lugar en el territorio nacional donde se oferta, al turista que arriba al país, los servicios que comercializa la organización, según plantea Mesa et al. (2005).

Si se tiene en cuenta que la AAVV puede consolidarse como un único centro de operaciones donde interviene uno o más puntos para efectuar la venta de servicios o productos turísticos, o, por el contrario, como una cadena de locales o puntos de ventas repartidos por una zona determinada, se puede identificar a sus puntos de ventas como aquel espacio físico que permite ofrecer y vender productos y servicios turísticos a los clientes que lo demanden, brindando información necesaria y posibilitando la realización de reservas y venta de servicios y productos turísticos por anticipado. La implementación de un sistema de puntos de venta en las AAVV no es un lujo, sino una necesidad primordial para agilizar los procesos, aprovechar oportunidades y cubrir necesidades.

A pesar de la importancia que tienen los puntos de ventas en las AAVV, las últimas tendencias del sector turístico plantean que el papel y actividad de los puntos de ventas en estas intermediarias desciende y descenderá en el futuro a nivel mundial. Según criterio de los autores De Borja y Miquel (2009), ello es el resultado de la presencia de avances tecnológicos y cambios sociales y económicos, los cuales están modificando sustancialmente el sector turístico y los roles que sus agentes económicos adquieren en la distribución y comercialización de servicios turísticos. De ahí que el mundo de la distribución para las AAVV se encuentre en un importante proceso de desintermediación, en el que Internet ha resultado ser una herramienta fundamental que ha permitido relaciones más directas entre los prestatarios turísticos y el cliente final.

Pero esta situación, para el caso del destino Cuba, dista mucho de ser semejante a lo que ocurre en la orbe, y se debe, específicamente, a que debido a las dificultades en el acceso a las TIC, sobre todo a Internet, que tiene el país, ha provocado que los

puntos de ventas físicos cerca de los lugares de residencia continúen siendo la salida fundamental para que las personas adquieran servicios y productos turísticos. Es por ello que, a partir del auge de las demandas que han tenido algunos productos en el mercado nacional, tal como las TEC, las AAVV tienen como necesidad imperante establecer puntos de ventas bien localizados para ofertar este producto, logrando así que estos lleguen al cliente adecuado, en el momento preciso y se oferten en el lugar idóneo, permitiendo ello acceder al mercado objetivo, acercar el producto turístico al mismo propiciando su compra y satisfacer la solicitud creciente por parte de los clientes.

En el caso del destino Villa Clara, Viajes Cubanacán, Cubatur, Ecotur y Gaviota Tours son las únicas agencias que poseen puntos de ventas exclusivos para vender el producto TEC, las dos primeras operan desde hace dos años aproximadamente, mientras que Ecotur y Gaviota Tours se insertaron en la operación recientemente.

De ellas Ecotur y Gaviota Tours son las únicas agencias que mantienen su punto trabajando durante todo el año, mientras que los puntos de venta de Cubanacán y Cubatur permanecen abiertos en fechas convenientes para las agencias. Havanatur, a pesar de que no posee puntos exclusivos para vender el producto TEC, mantiene la oferta de esta opcional durante todo el año, al igual que Ecotur. Es de señalar que Viajes Cubanacán y Cubatur mantienen también la oferta de estas opcionales durante todo el año en los puntos destinados a la venta de todos los productos y servicios turísticos de la agencia.

La agencia Viajes Cubanacán cuenta con varios puntos de ventas destinados a ofertar las opcionales TEC. Entre ellos se encuentran el buró de venta principal ubicado en la agencia; un punto de venta localizado en la recepción del Hotel América, el cual, de reciente apertura, se encuentra en proceso de gestación para ofrecer los mismos servicios que ofrece el buró de venta de la agencia y un punto en el buró de venta Islazul, que permite a esta agencia vender las ofertas TEC propias de Viajes Cubanacán. Existía además, el buró de venta de Infotur, que también vendía las ofertas TEC de la agencia, y recientemente dejó de prestar este servicio, debido a las dificultades presentadas, como atraso en los pagos. Ninguno de estos puntos son considerados móviles y exclusivos para este producto, pues ofrecen las opcionales TEC durante todo el año y venden no sólo las TEC, sino una variedad de servicios y productos turísticos propios de la agencia.

Sin embargo, debido al auge que tuvo la demanda del producto TEC en años anteriores la agencia ha implementado otros puntos para la venta de estas excursiones, algunos de los cuales han tenido que cerrar por no contar con estudios previos realizados para lograr su correcta implementación. Por ejemplo durante el año 2011, fue ineludible crear un punto de venta móvil en la tienda Praga para ampliar la distribución del producto, el cual solo actuó durante los meses julio y agosto. Durante el 2012 la agencia implementó puntos de ventas en los municipios de Placetas, Camajuaní y Remedios, los cuales operaban sólo algunos días de la semana, por lo cual fueron considerados puntos móviles. Actualmente sólo Placetas continúa funcionando, los otros tuvieron que cerrar al no lograrse resultados satisfactorios con su apertura, además de que no fueron sometidos a un análisis preliminar mediante criterios o métodos científicos que permitieran determinar la decisión de su localización. Todos estos puntos reciben la clasificación de exclusivos pues son creados con la finalidad de ofrecer solo el producto TEC.

La aprobación de apertura de los puntos de ventas para ofertar el producto TEC en la agencia viene directamente de la Casa Matriz, precisamente por la iniciativa que ha existido en otras provincias del país. No obstante, la localización de los puntos de ventas móviles queda a decisión del director de la entidad, que toma como base la observación y experiencia de los trabajadores sobre la procedencia de los clientes que visitan la agencia.

Por su parte, Cubatur cuenta con 3 puntos de ventas en los meses de julio y agosto y sólo 1 durante el resto del año, localizado en el buró de venta de la agencias y el cual no se considera ni móvil ni exclusivo de la oferta TEC. Estos puntos, según sus directivos, son suficientes para hacerle frente a las demandas de los clientes. Los puntos de ventas, implementados durante la temporada de verano en Cuba, fueron creados en los municipios de Sagua la Grande, Camajuaní y Placetas y no se consideraron como puntos móviles, pues operaron durante todos los días de la temporada en que permanecieron abiertos.

Los puntos de ventas de Havanatur no son exclusivos para vender las ofertas del mercado interno, ni han sido creados con esa finalidad. Cuentan con 3 puntos de ventas que se implementaron hace más de 10 años, cumpliendo con lo establecido en el Manual de Procedimientos y las estrategias comerciales emitidas por la Casa Matriz. Al igual que Cubatur, no se consideran puntos de ventas móviles ya que

operan durante todo el año. Es bueno notar que, en el transcurso del año 2012, los directivos de dicha agencia, con la finalidad de abrir otros puntos de ventas fijos, realizaron un análisis demográfico para conocer si existía mercado, y por tanto demanda, en las regiones analizadas y cuan rentable sería la apertura de establecimientos en estos lugares. Dicho estudio arrojó como resultado la implementación de puntos de ventas en la ciudad de Remedios, Santa Clara y Placetas, además de ubicar uno en el aeropuerto Abel Santamaría, siendo este último y el de Placetas los únicos que se pondrán en práctica próximamente. Aunque estos puntos venderán las opcionales TEC, el principal objetivo que motiva esta expansión es la venta de boletería aérea y la asistencia a los clientes, o sea no están incentivados a satisfacer la demanda del producto TEC, lo cual sólo exalta lo planteado con anterioridad, la agencia, aún con la creación de estos puntos, no cuenta con establecimientos específicos para vender el producto TEC.

Ecotur solo posee un punto de venta destinado a la operación de venta del producto TEC ubicado en el lobby del hotel Santa Clara Libre, el cual comenzó a funcionar en enero de 2012 y tiene la característica de ser exclusivo para vender las excursiones económicas.

Gaviota Tours, al igual que Ecotur, cuenta con un punto de venta en el lobby del hotel Santa Clara Libre destinado solo a la venta del producto TEC. El Buró de Venta localizado en Cayo Santa María no ofrece este producto, su función es la venta de la totalidad de servicios y productos turísticos brindados por la agencia.

Resumiendo, las agencias de viajes Gaviota Tours, Viajes Cubanacán, Cubatur y Ecotur son las únicas que poseen puntos de ventas específicos para la venta de producto TEC; de ellas sólo Gaviota Tours y Ecotur mantienen sus puntos de ventas abiertos de forma permanente durante todo el año, mientras que Viajes Cubanacán y Cubatur los abren en fechas convenientes.

#### **1.4 El proceso decisonal de localización. Los métodos utilizados**

A lo largo de la vida de las organizaciones, y hasta de las personas, se presentan situaciones diversas que requieren de soluciones inmediatas. Las formas de resolverlas pueden ser variadas, por lo que surge entonces el proceso de toma de decisiones, el cual, al presentarse disímiles alternativas de solución, selecciona la mejor de ellas; adquiriendo la terminología “*mejor*” diversos significados, todo depende de los objetivos que persiga el decisor (Vélez, 2003).

En una empresa, por sus funciones, el gerente es la persona principal en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo no es la única persona que toma decisiones, los problemas a resolver pueden ser múltiples y diferentes, respondiendo cada uno de ellos a áreas de gestión diferentes, por lo cual, al enfrentarse a esto y a las variadas soluciones dadas para resolverlos, todos los directivos y trabajadores están expuestos a tomar decisiones en un momento determinado.

Cuando se está resolviendo un problema básicamente se está tomando una decisión, la cual no se puede identificar como una demanda única, es un *proceso*.

Por todo ello es que resulta de vital importancia conocer el proceso de decisión, el cual se refiere a la identificación de un problema mediante un modelo que permite la eliminación de algunos aspectos poco importantes, para hacer el análisis y encontrar una solución con mayor facilidad, siendo su objetivo elegir un curso de acción y la solución de un problema, o sea su resultado final (Vélez, 2003). Por tanto, el proceso de toma de decisión conduce a la solución de un problema al elegir entre más de una alternativa de acción aquella que represente la mejor en función de criterios muchas veces económicos.

Según criterio de Lorenzo (2011), el proceso de toma de decisiones se refiere al conjunto de operaciones, tanto mentales como físicas, que comprenden el momento en que se detecta una situación que hace necesaria la toma de decisión hasta que esta es adaptada y ejecutada.

Al escoger entre soluciones o alternativas satisfactorias habrá una que es la mejor y se llama óptima. Por tanto, si se busca la mejor, se está optimizando. Aunque se puede dar el caso de que se trate de buscar soluciones o alternativas que produzcan resultados satisfactorios y no óptimos (Vélez, 2003).

De entre la inmensa cantidad de fuentes de información que pueden utilizar las empresas, así como la variedad de información que puede ser extraíble de ellas, los procesos de toma de decisión deben seleccionar aquellas fuentes e informaciones que más contribuyan a establecer diferencias significativas entre las alternativas evaluadas. Son estas diferencias, en última instancia, las métricas para la selección de una u otra alternativa.

El proceso de decisión consta de cuatro fases generales, las cuales no son estrictamente secuenciales, en la práctica se pueden superponer. Define como la primera fase la identificación y definición del problema, posteriormente se realizaría

la búsqueda de alternativas, para luego evaluarlas, y como última y cuarta fase sería la de ejecución y control del proceso (Vélez, 2003).

Por su parte Lorenzo (2011), plantea que en el proceso decisional, desde el punto de vista empresarial, está estructurado en cuatro etapas: diagnóstico, diseño, elección y revisión.

Por su parte Romero (1999) asegura que el proceso de toma de decisiones se concibe en fases y no en pasos discontinuos, las cuales pueden llegar a sobreponerse entre sí, muy diferente a lo que ocurre con la conducta de paso a paso. Expresa el autor que las 3 fases serían la de análisis, diseño y selección.

Es bueno aclarar que ambos autores concuerdan en que mientras más alternativas se analicen, mayores probabilidades existirán de alcanzar la solución óptima. Al plantear alternativas de acción se requiere de información pertinente, la cual debe estar relacionada con el futuro. Ello lleva a tratar el problema de la incertidumbre, siendo la mayor dificultad para el decisor enfrentarse a cursos de acción para los cuales no tiene certeza acerca de los diferentes resultados y es por ello que debe hacer predicciones y previsiones.

Para entender mejor lo enunciado anteriormente se debe aclarar que el proceso de toma de decisiones está enmarcado en diferentes contextos, siendo los más significativos de ellos las decisiones bajo certeza, bajo incertidumbre, bajo riesgo y en conflicto. Cada una de estas categorías de clasificación depende del nivel de conocimiento que se tenga sobre las probabilidades de los estados (Marrero).

En las situaciones bajo certeza la decisión es inmediata ya que se conoce cuál es la mejor decisión posible, además de que al hacer una elección se conoce todo de antemano.

Para comprender las decisiones bajo incertidumbre, se debe comenzar aclarando la confusión que existe entre riesgo e incertidumbre. Existen diversos autores que utilizan indistintamente ambos términos, lo que provoca confusiones al definir cada vocablo. La incertidumbre se presenta cuando se pueden determinar los eventos posibles, sin embargo no es viable asignarles probabilidades, pues no se sabe nada acerca de estas o de las consecuencias de las decisiones. Mientras que cuando, además de prever los posibles resultados futuros asociados a una alternativa, es posible asignar probabilidades a cada uno de ellos, se dice se está ante una situación de riesgo, o sea que el riesgo es aquella situación sobre la cual se tiene

información, no sólo de los eventos posibles, sino de sus probabilidades. Siendo su resultado más importante el de seleccionar la alternativa que tenga mayor valor esperado (Marrero).

Siguiendo a Marrero se puede resumir que la toma de decisiones bajo incertidumbre se parece a la toma de decisiones bajo riesgo con una diferencia importante, no se tiene conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros, ni se tiene idea de cuan posibles son las diferentes consecuencias.

Al aclarar las terminologías se puede conceptualizar las decisiones bajo incertidumbre, según Lorenzo (2011), como aquellas donde se conoce cuáles son los posibles resultados futuros pero se desconoce el grado de probabilidad asociado a ellos, o sea, se conocen todos los posibles estados de la naturaleza, pero se desconoce cuál de ellos se va a presentar.

Las decisiones en conflicto están dadas por las situaciones de conflicto, las cuales chocan los intereses de dos o más partes que persiguen objetivos distintos, a veces opuestos; además la ganancia de cada parte depende del comportamiento que tengan las otras (Marrero).

A pesar de que hoy en día existe cada vez más presión sobre los gerentes para tomar decisiones en el menor tiempo posible, por lo que utilizan el método más simple: el olfato, también conocido como intuición y experiencia, las investigaciones recientes demuestran que la intuición en el proceso de decisión no es tan confiable. Si bien no se debe descartar este método, los decisores deben utilizar otros métodos más sofisticados que logren llegar a tomar mejores decisiones. Hace algunos años era indispensable utilizar solamente la intuición, pero, en la actualidad, gracias al incremento de los elementos y recursos informáticos, existen instrumentos que le permiten al decisor afinar y ayudar más su olfato (Vélez, 2003).

Siguiendo a Vélez (2003), se pueden identificar, entonces, cuatro enfoques para tomar decisiones, los cuales van desde los más intuitivo hasta lo más analítico. Siendo estos la intuición, las reglas preestablecidas, la evaluación de múltiples objetivos con asignación de ponderaciones y el análisis de valor.

De manera general, en el proceso de toma de decisiones ha de estar presente la eficacia y la eficiencia. La primera se refiere a la capacidad del proceso, a través de sus procedimientos analíticos generales y específicos, así como las herramientas matemáticas empleadas, para arribar a un juicio concluyente en el tiempo

establecido. Siendo entonces una medida a posteriori, pues hasta que no se haya completado el proceso decisonal, no es posible evaluar este indicador. La dimensión tiempo es necesaria adicionarla a la medición, ya que la elección de establecer un curso de acción determinado, debe hacerse en los marcos de un período de tiempo establecido con anterioridad.

En cambio la eficiencia se define como una propiedad del proceso de toma de decisión para establecer un compromiso entre la cantidad y calidad de las informaciones susceptibles de análisis, si se quieren lograr los objetivos propuestos con el mínimo de recursos.

Dentro del proceso de toma de decisiones, se encuentran las decisiones enfocadas al fenómeno de localización, las cuales forman parte del proceso de formulación estratégica de determinada empresa. Las decisiones de localización es un área de investigación que logra su maduración como teoría en la década de los 60, siendo de vital importancia su estudio para las empresas pues algunos autores afirman que una buena selección puede contribuir a la realización de los objetivos empresariales, mientras que una localización desacertada puede conllevar un desempeño inadecuado de las operaciones.

#### 1.4.1 Las decisiones de localización en entidades turísticas

Si se analiza la distribución del producto, se puede constatar que esta hace referencia a la forma en que los productos son distribuidos hacia el punto de venta en donde estarán a disposición, serán ofrecidos o serán vendidos a los clientes, así como a la selección de los puntos de venta (Rodríguez, 2012).

Es por ello que para distribuir los productos turísticos particularmente, se debe determinar, en primer lugar, el tipo de canal que se utilizará para distribuirlos y, en segundo lugar, se seleccionará los lugares y puntos de venta donde se van a ofrecer. Siendo la elección del lugar donde va a ubicar su establecimiento o a desarrollar sus operaciones, una de las decisiones estratégicas más importantes que ha de tomar cualquier entidad turística. En los servicios esta decisión, según los autores Aguilar et al., (2001), es aún más trascendente que en la producción, pues va a condicionar de forma determinante la accesibilidad y conveniencia para el cliente y, por tanto, los ingresos obtenidos por la entidad.

Kotler et al. (2004), coinciden con este último al plantear que uno de los aspectos más importantes de la distribución de las empresas turísticas es la localización;

mientras que Jáuregui (2001) asume que esta constituye, en el mundo competitivo de hoy, uno de los criterios fundamentales que se deben analizar en la búsqueda de ventajas competitivas para la entidad turística.

Sánchez (2003), por su parte, afirma que existen cuatro principios básicos para tomar la decisión de la localización que se desee:

1. La ubicación ideal está dada por el punto que minimice los costos de producción y distribución y maximice las ganancias.
2. Dicha localización no deberá afectar las actividades de la entidad.
3. Estar cerca del mercado objetivo pues así existirá una mayor influencia sobre la decisión de compra.
4. La localización debe ofrecer ventajas sobre la competencia.

Es evidente que la importancia que tienen las decisiones de localización son claves para el éxito de las entidades turísticas y deben ir delineadas con las proyecciones del negocio, por lo cual deben ser estratégicas y diseñadas a largo plazo; sus efectos deben ser positivos con respecto al servicio del cliente; además de que deben impactar sobre la competencia, generando una mayor demanda (Rodríguez, 2012 citado de Sánchez, 2003).

Según criterio García-Sabater (2004), existen diversas causas que originan la necesidad de analizar las decisiones de localización: un mercado en expansión, que requiere añadir nueva capacidad, la cual hay que localizar, bien ampliando las instalaciones ya existentes en un emplazamiento determinado, bien creando una nueva en algún otro sitio; la introducción de nuevos productos o servicios, que conlleva una problemática análoga a la anterior; una contracción de la demanda, que puede requerir el cierre de instalaciones y/o la reubicación de las operaciones; la presión de la competencia, que, para aumentar el nivel de servicio ofrecido, puede llevar a la creación de más establecimientos o a la relocalización de algunas existentes; y las fusiones o adquisiciones entre empresas pueden hacer que algunas resulten redundantes o queden mal ubicadas con respecto a las demás.

Los motivos mencionados pueden provocar tanto la toma de decisiones sobre la localización de instalaciones como llevar a la entidad a reexaminar la localización de las mismas. Independientemente de cuáles sean las razones que lleven a ello, según García-Sabater (2004), las alternativas de localización pueden ser de tres tipos: expandir una instalación existente, añadir nuevas instalaciones en nuevos

lugares y cerrar instalaciones en algún lugar y abrir otras en otros sitios. Estas alternativas deberán ser analizadas por la empresa antes de tomar una decisión definitiva.

En el caso específico de las AAVV, De la Colina (2010) asegura que la localización de sus puntos de ventas es una de las decisiones más importantes a tener en cuenta en la distribución, estando ambas estrechamente ligadas ya que las dos ejercen gran influencia en los clientes a los que se quiere dirigir la oferta.

Martín (2005) se suma al criterio de De la Colina (2010), evidenciándose en su planteamiento de que una de las principales decisiones a adoptar relacionadas con el entorno físico de las AAVV es la de su localización. Atestigua que si bien este aspecto no es muy determinante en el caso de las AAVV mayoristas, en las agencias minoristas es fundamental, debiendo ubicarse en lugares con bastante tránsito de personas y si se trata de agencias de viajes receptoras, en lugares con gran afluencia de clientes.

Por todo ello, y siguiendo el criterio de Sánchez (2003), la localización se ha convertido en un factor de estudio en las AAVV de Cuba, pues aparte de analizar el mercado y la competencia, se debe analizar si el lugar donde se seleccionó el punto de venta es el adecuado para cumplir con la relación distribución, comercialización y producto.

Estas entidades deben tener en cuenta que la separación física entre la residencia del comprador y la ubicación del vendedor constituye la variable de localización por excelencia. Por tanto, si existe una mayor distancia entre la entidad y el cliente ello va a incidir negativamente en la atracción ejercida sobre éste, ya que la actividad de compra va a implicar un desplazamiento y, consecuentemente, un coste adicional en tiempo y dinero (Rodríguez, 2012 citado de González, 2005).

Sánchez (2003) además sostiene que, para tomar la decisión sobre donde localizar el punto de venta, la AAVV debe tomarse el tiempo necesario para obtener la información sobre el mercado y las oportunidades que se pueden presentar en dicho lugar, convirtiéndose esto en un punto estratégico para generar valor agregado a las operaciones de los establecimientos y un factor clave de éxito para distinguirse dentro de la competencia.

En este sentido Kotler et al. (2004) plantean que, teniendo en cuenta las propias características de las AAVV, entidad donde acuden los clientes, los puntos de ventas

deben estar convenientemente situados y que no existe una fórmula única para su localización, puesto que depende de la estrategia de marketing de la entidad, por lo que cada agencia tiene sus propios criterios para evaluarla.

Una adecuada localización del punto de venta va a contribuir favorablemente a la elección del cliente, siendo la selección del mercado al que se va a dirigir la agencia, el paso inicial en estas decisiones. Es por ello que se puede afirmar que cualquier error cometido en la localización inicial de un punto de venta es difícil de rectificar posteriormente.

Resulta obvio entonces, que la localización juega un papel trascendental para las AAVV y que la ubicación de los puntos de venta condiciona la selección del establecimiento por parte del cliente y, consecuentemente, la distribución de la demanda entre los distintos establecimientos competidores.

#### 1.4.2 Métodos utilizados en el proceso decisional

Plantea Marrero que al tomar una decisión los posibles criterios a emplear en la evaluación, pueden ser múltiples, siendo unos cuantitativos y otros cualitativos. Es por ello que el resultado obtenido en la evaluación de las distintas alternativas variará con el criterio elegido.

El autor afirma que solución a la situación referida anteriormente la ofrece los métodos multicriterios, las cuales son capaces de tener simultáneamente en cuenta tanto los distintos criterios como la distinta importancia relativa de estos últimos para el decisor. Estos métodos constituyen un campo novedoso dentro de la toma de decisiones, y aunque son de reciente aparición, han sido bien aceptados por parte de los directivos de las organizaciones en los últimos años.

Entre los métodos de decisión multicriterio figuran los discretos, los cuales se utilizan para realizar una evaluación y decisión respecto de problemas que, por naturaleza o diseño, admiten un número finito de alternativas de solución (Lorenzo, 2011).

Como métodos multicriterios discretos fundamentales en el proceso de toma de decisiones se encuentran la suma ponderada, el producto ponderado, método de la entropía, de dominación y satisfacción, y el lexicográfico.

Lorenzo (2011) coincide con Marrero, pero plantea además que en las situaciones bajo certeza se utilizan los métodos de Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Mientras que para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre existen como métodos más clásicos los criterios optimistas, pesimistas

o de Wald, de Laplace y de Hurwics y Savage. Es bueno aclarar que cada uno de estos criterios de decisión clásicos ha consistido en adoptar una postura determinada por parte del decisor, a través de la cual se tomará la decisión.

Por su parte en las decisiones de localización, también se han creado y desarrollado infinidad de métodos analíticos (Rodríguez, 2012 citado de Domínguez, 1995), los cuales constituyen una herramienta de apoyo esencial ante la toma de decisiones sobre localización de instalaciones, las cuales a su vez, son un elemento fundamental del plan estratégico general de cualquier empresa (Diéguez y Pérez, 2007).

En el **anexo 11** se puede consultar la propuesta dada por Diéguez y Pérez (2007), según el criterio de diversos autores, de un conjunto de técnicas y métodos que se pueden utilizar en el proceso de localización.

Diéguez y Pérez (2007) plantean además que para localizar instalaciones independientes se utilizarán, esencialmente, los métodos de factores ponderados y el de preferencias jerárquicas. Por su parte Vincenzi (2012) plantea que para evaluar las alternativas de localización, a pesar de que no existen métodos únicos, los cuales son difíciles de optimizar, se encuentran los métodos de factores ponderados, del centro de gravedad, el transporte y el Delphi como los más empleados para este fin.

### **1.5 Evaluación del estudio para localizar puntos de ventas para el producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara**

El avance en el estudio de la localización, en el caso del turismo y en especial en las AAVV, se ha visto frenado con la aparición de las TIC, cediendo importancia a dicho análisis y originando, por tanto, una nueva era para los negocios, ya que les facilita a estos realizar todas sus operaciones. La tendencia actual de reducción de los puntos de ventas en las AAVV ha provocado que los investigadores del sector presten mayor atención al papel de Internet en la distribución turística que a los puntos de ventas físicos, situación esta que se vislumbra a lo largo del orbe.

Sin embargo en el destino Cuba el escenario en este aspecto adquiere matices diferentes a lo que ocurre en el resto de los destinos a nivel mundial, debido principalmente a las limitaciones vigentes en el país con respecto al acceso a las TIC por parte de los clientes, y hasta de las agencias de viajes, pues aunque se

están dando pasos significativos por incrementar el acceso a las nuevas tecnologías, aún queda mucho camino por recorrer para estar al alcance de los más avanzados. Es por ello que las AAVV nacionales siguen prestándole especial atención a la creación de los puntos de ventas físicos para ofertar sus servicios y productos turísticos, planteándose como premisa lograr distribuir su oferta a los clientes de la mejor manera posible. Están conscientes, además, de que esto sólo lo logran realizando una correcta localización de sus puntos de ventas, que debe estar basada en la aplicación de metodologías o procedimientos específicos para este tipo de investigación.

En correspondencia con lo enunciado con anterioridad y como consecuencia del auge que ha tenido la venta de las TEC a partir del año 2011 y a la incorporación de otras agencias, de diferentes destinos, que hasta el momento no se habían insertado a la venta de este producto, es que algunas AAVV en Villa Clara, han decidido incorporar en su grupo de Estrategias Comerciales la creación de puntos para la venta móviles de este producto, tal es el caso de la agencia Viajes Cubanacán. Este grupo de Estrategias Comerciales a seguir son emitidas, cada año, por su Casa Matriz.

La creación de los puntos de venta para este producto, según la estrategia, tiene como objetivo acercar el producto TEC a los clientes durante la temporada alta de operación de la opcional, aunque cabe la posibilidad de que algunos puntos continúen su operación durante el resto del año, todo depende de la demanda en el lugar donde se ubique el mismo. Ello se traduce en una ventaja competitiva para las AAVV que se sumen a la implementación de estos establecimientos en el territorio nacional, pues con ellos se pretende cubrir aún más el mercado interno frente a la competencia.

A pesar de que en Villa Clara, la agencia Viajes Cubanacán desarrolla tal Estrategia Comercial desde el año 2011, pretendiendo ampliar en los años venideros el número de puntos de ventas móviles dentro de la provincia, las decisiones de localización de estos puntos de ventas no se encuentran justificadas mediante estudios previos. Según Abreu (2011), las propuestas de apertura y cierre de los Buroes de Turismo deben ser presentados por las Sucursales a la Dirección Comercial de la Casa Matriz, donde se someten a la aprobación por el Consejo de Dirección de dicha agencia.

Cada año, la agencia Viajes Cubanacán crea una nueva Estrategia Comercial para la temporada alta de la venta del producto TEC, en dependencia de los objetivos que persiga la agencia cada temporada con la oferta de estas opcionales. En esta estrategia la agencia plantea cómo pretende enfrentar la temporada de mayor auge en la venta del producto TEC y los puntos de ventas que se crearan para hacerle frente a la demanda así como sus características.

El resto de las agencias del destino no cuenta con una Estrategia Comercial utilizada para la creación de puntos de ventas del producto TEC. Cubatur, que si posee puntos destinados para la venta de este producto en el mercado interno, no cuenta con estrategias comerciales concebidas y aprobadas que le permitan crear e implementar nuevos establecimientos. La decisión de apertura o cierre de determinado punto de venta es emitida en el Consejo de Dirección de la agencia, por iniciativa propia y experiencia obtenida por las demás agencias en otras provincias. Además de que las decisiones de localización tampoco se encuentran justificadas en análisis realizados con anterioridad.

Ecotur, por su parte, tampoco cuenta con estrategias comerciales o estudios previos para realizar la localización del punto de venta que posee para la venta del producto TEC. Esta decisión se basa en criterios propios de los directivos de la agencia.

En el caso de Havanatur, a pesar de que se basan en estrategias comerciales emitidas por su Casa Matriz para implementar los puntos de ventas, estos no se utilizan sólo para vender el producto TEC, son creados para la venta de todos los servicios y productos que oferta la agencia. La mayoría de las decisiones de localización para implementar sus puntos de ventas están basadas en lo planteado en el Manual de Procedimientos correspondiente a su agencia, aunque en los últimos años han estado sustentadas en un análisis económico de prefactibilidad realizado por sus directivos. Este estudio fue realizado por primera vez para conocer si la ciudad de Placetas era un lugar idóneo para abrir un punto de venta.

Gaviota Tours tampoco realiza estudios previos para localizar sus puntos de venta. Las decisiones de localización son tomadas por su directiva, la cuales se basan en las necesidades de la agencia. Tal es el caso del punto de venta en el Santa Clara Libre, lugar muy conveniente para que el promotor de venta realice otras actividades, como la de asistir a los grupos, en conjunto con sus guías turísticos, que

tienen almuerzos en tránsito en el hotel y que son movidos precisamente por la agencia.

A modo de resumen se puede notar que las agencias Viajes Cubanacán, Cubatur y Ecotur, a pesar de que poseen puntos destinados a la venta del producto TEC solamente, coinciden además en que el proceso de localización de estos establecimientos lo realizan de manera empírica. Solo Havanatur realiza dicha localización guiándose por el Manual de Procedimientos de su agencia, sin embargo los puntos de ventas no se consideran exclusivos de este producto, pues ofertan todos los servicios y productos de la agencia. Gaviota Tours, coincide con Ecotur en el funcionamiento de los puntos de ventas durante todo el año, pero tampoco cuentan con estudios previos realizados para la localización idónea de los puntos de ventas.

### **1.6 Conclusiones parciales**

El análisis bibliográfico realizado con el propósito de revisar y consultar las diferentes fuentes disponibles, permitió concluir que:

1. La distribución turística es un proceso en el que intervienen uno o varios intermediarios con la posibilidad y capacidad de brindar al consumidor potencial información sobre los diferentes servicios turísticos.
2. Las AAVV son empresas de servicios que se especializan y se dedican a facilitar la realización de los viajes entre sujetos de desplazamiento turístico y presentadores de servicios específicos, manejando grandes volúmenes de pasajeros, posibilitando ello desempeñar el papel de intermediario en el proceso de distribución turística. En Cuba estas entidades son principalmente receptoras, aunque las ofertas de opcionales al mercado interno en los últimos años, ha conllevado a que se valore su función como emisoras.
3. Aun cuando los puntos de ventas en las AAVV incrementan la accesibilidad del potencial consumidor a la información relativa a los servicios y facilitan que este pueda efectuar compras o reservas por adelantado, las tendencias en el sector, a nivel mundial, es que la utilización de estos puntos de ventas descienda debido al auge de las TIC, no siendo así en el caso de Cuba, que, debido al lento avance del sector a las nuevas tecnologías, necesita de la implementación de puntos de ventas en las AAVV para comercializar el producto TEC, opcional de gran demanda por el mercado interno en los últimos períodos.

4. El proceso de toma de decisión resulta de vital importancia para las empresas, pues permite que se solucione determinado problema al elegir entre más de una alternativa de acción aquella que represente la mejor en función de criterios muchas veces económicos. Dentro del proceso decisonal, se encuentran las decisiones enfocadas al fenómeno de localización, las cuales forman parte del proceso de formulación estratégica de determinada entidad.
5. El estudio de la localización de puntos de ventas de AAVV no es en la actualidad una práctica a nivel mundial, debido al impacto que ha tenido la aparición de las nuevas tecnologías de la información y su continuo desarrollo, prestándose mayor importancia al estudio de la distribución turística vía Internet. Sin embargo en Cuba el estudio de los puntos de ventas físicos en AAVV se encuentra en etapas incipientes y surge la necesidad imperante, debido al auge que han tenido algunas ofertas destinadas al mercado interno en estas entidades, de que se implementen estos no de manera empírica, sino basados en metodologías y procedimientos debidamente estructurados.
6. En el destino Villa Clara, sólo la agencia Viajes Cubanacán emplea una estrategia comercial destinada a crear los puntos de ventas del producto TEC para el mercado interno. Además, en la mayoría de las agencias, las decisiones de localización de los puntos de ventas únicamente están basadas en juicios de trabajadores de la agencia, quienes basan sus criterios de localización a partir de la observación y la experiencia durante los años de operación con el producto TEC. Sólo Havanatur se rige por el Manual de Procedimientos de su agencia.

*La inteligencia no es la facultad de imponerse;  
es el deber de ser útil a los demás.*

**José Martí**



## **PROCEDIMIENTO PARA LOCALIZAR LOS PUNTOS DE VENTAS DEL PRODUCTO TEC EN LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL DESTINO VILLA CLARA**

El análisis bibliográfico realizado en el capítulo anterior demostró que la implementación de los puntos de ventas físicos en las entidades turísticas es una práctica poco utilizada en la actualidad, debido fundamentalmente al avance que han tenido las TIC en el mundo empresarial. No siendo así en el destino Cuba, donde el escaso acceso a las tecnologías ha conllevado que las entidades tengan que recurrir a esta práctica poco usada por otras entidades internacionales. Las agencias de viajes del destino son unas de las entidades vinculadas al sector que mayor interés presentan en el estudio de la implementación de estos establecimientos, dado principalmente por el auge asociado a uno de sus productos turísticos, las TEC, oferta líder para muchas de estas agencias. Por todo ello la implementación de los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes se considera una tarea realmente compleja, que se debe desarrollar sobre la base de un proceder riguroso. Como se pudo confirmar en la evaluación realizada del estudio para localizar los puntos de ventas para el producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara, la mayoría de estas entidades no hacen uso de un procedimiento o metodología para realizar dicho estudio, o sea, lo hacen de manera empírica. Por tanto el objetivo de este capítulo es presentar una propuesta de procedimiento para localizar los puntos de ventas para el producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara, adaptado a las condiciones y tendencias actuales del destino Cuba, de las agencias de viajes de Villa Clara así como las características a tener en cuenta para elaborar un procedimiento basado en las decisiones de localización. Se tienen presente además los aspectos positivos de los procedimientos estudiados y la erradicación de las deficiencias detectadas, de forma tal que responda a las particularidades del objeto de estudio.

## 2.1 Análisis comparativo de los procedimientos para localizar los puntos de ventas en las agencias de viajes

En los diferentes métodos o técnicas referenciados en el capítulo 1 para resolver el problema de localización de instalaciones, no se contempla explícitamente una metodología que permita identificar aspectos relevantes y obtener un levantamiento de información necesaria que justifique la localización de puntos de ventas, pues sólo constituyen una herramienta de apoyo.

En la revisión bibliográfica realizada tampoco se encontró algún procedimiento o metodología específica para localizar puntos de ventas en las agencias de viajes; se encontraron procedimientos y metodologías, que han propuesto algunos autores, para llevar a cabo la localización de instalaciones de manera general, los cuales pudieran ser adaptados para la localización de puntos de ventas en las AAVV. Además, es bueno aclarar, que la mayoría de las propuestas encontradas están enfocadas a las decisiones de localización basadas en el emplazamiento del local, por lo que tratan, de manera aislada, el enfoque al cliente como eje primordial en las decisiones de localización de puntos de ventas para estas intermediarias.

A los efectos de esta investigación, las cuatro propuestas encontradas para localizar puntos de ventas (ver **anexo 12**), se enuncian a continuación:

- ✓ Metodología para la localización de puntos de ventas (Núñez, 2001).
- ✓ Procedimiento general para la toma de decisiones de localización (García-Sabater, 2004).
- ✓ Procedimiento para la localización de un establecimiento (Kotler et al., 2004).
- ✓ Metodología para identificar el mejor lugar para ubicar estratégicamente un negocio o una red de puntos de ventas (Bogotá Emprende, 2010).

Para poder realizar el análisis comparativo correspondiente, se establecieron once criterios a tener en cuenta para desarrollar el estudio (ver **anexo 13**). Una vez finalizada la comparación se demostró que, de los autores consultados, Kotler et al. (2004), resultaron ser los que más criterios tuvieron presente en su propuesta, empleando 8 criterios, lo que representa un 73 % del total. Con respecto al resto de los autores, García-Sabater (2004) sólo utiliza 5 de estos criterios, coincidiendo con este Bogotá Emprende (2010), representando cada uno el 46% del total. Mientras que Núñez (2001) representa el 37% del total de criterios, pues utiliza sólo 4 de estos criterios en su propuesta.

De manera general, los criterios de mayor aceptación por parte de los autores citados, son los relacionados con el conocimiento que se debe tener de las estrategias de marketing de la empresa antes de comenzar un proceso de decisión de localización de puntos de ventas, y la determinación y caracterización del mercado al que se dirige la entidad. Estos criterios fueron señalados por tres de los autores consultados, por lo que son considerados de significativa relevancia para la presente investigación y esenciales para enfocar la toma de decisiones de localización. El resto de los criterios definidos no obtienen la mención mayoritaria de todos los autores, mientras que el criterio relacionado con el análisis del comportamiento de la alternativa seleccionada, no se encuentra incluido en ninguna de las propuestas citadas.

Como se planteó anteriormente, el procedimiento de Kotler et al. (2004) es el único que logra reunir la mayoría de los criterios definidos, siendo específico para la localización de instalaciones turísticas, aunque es utilizado fundamentalmente para realizar la localización de hoteles y restaurantes.

Es por ello que, a los efectos de esta investigación, este procedimiento no reúne los requisitos necesarios para poder determinar la ubicación idónea de los puntos de ventas en las agencias de viajes. Se necesita aunar todos estos criterios en una metodología o procedimiento más específico para la localización en estas intermediarias de sus puntos de ventas, que se ajuste a la situación concreta de estas agencias, a sus características particulares, que pueda responder a sus requerimientos y donde prevalezca el enfoque al mercado al que se dirige la oferta.

## **2.2 Premisas para localizar los puntos de ventas en las agencias de viajes**

El análisis realizado en el capítulo 1 de esta tesis, plantea las ventajas que ofrece una correcta localización de los puntos de ventas en las agencias de viajes, constituyendo las decisiones de localización un factor clave en el desarrollo del proceso de distribución.

Antes de explicar la estructura del procedimiento se considera pertinente exponer determinadas premisas a tener en cuenta para localizar los puntos de venta en las agencias de viajes y que garanticen un punto de partida adecuado, entre los que se encuentran:

1. Brindar información pertinente y actualizada: Los datos brindados deben permitir realizar un análisis adecuado, por lo cual deben ser fiables y lo más precisos posibles.
2. La formación/superación de los implicados: Todos los trabajadores de la agencia, en conjunto con sus directivos, deben aprender acerca de la decisión de localización de los puntos de ventas en las agencias de viajes, lo cual garantizará su profesionalidad y la calidad en dicho proceso. Los implicados se deben capacitar y/o actualizar, como mínimo, en los métodos y las técnicas apropiadas para el proceso de toma de decisiones.
3. Analizar el mercado: Es necesario aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, para lo cual se debe indagar en el desarrollo del mercado y conocer las características, gustos y preferencias de sus clientes reales y potenciales, frecuencia en que visitan la agencia, que buscan, por qué la eligen, quienes son los competidores, así como sus necesidades para poder satisfacerlas.
4. Presentar el proyecto de investigación a la dirección de las agencias objeto de estudio: Con la finalidad de garantizar una adecuada y útil búsqueda de información.
5. Elaborar un cronograma como herramienta de trabajo: Permite identificar claramente las tareas a ejecutar, cuándo llevarlas a cabo y el responsable de su cumplimiento, todo lo cual ayuda a evitar retraso en el estudio y molestias al cliente.

Según el criterio de Sánchez (2003) existen cuatro principios básicos en la localización idónea de los puntos de ventas en las agencias de viajes:

1. Minimizar los costos de producción y distribución y maximizar las ganancias.
2. No deberá afectar las actividades de la entidad.
3. Estar cerca del mercado objetivo pues así existirá una mayor influencia sobre la decisión de compra.
4. Debe ofrecer ventajas sobre la competencia.

A los efectos de esta investigación, los principios en los que se basa el procedimiento propuesto son: consistencia lógica, trascendencia contextualizable, coherencia y perspectiva, los cuales se resumen en los siguientes requisitos para su implementación:

1. Definición de las fases y etapas así como sus nexos, las acciones a realizar en cada una de éstas y el alcance de las mismas.
2. Concientizar a los trabajadores de la importancia que tiene para la agencia la aplicación adecuada del procedimiento propuesto.
3. Asignación de responsabilidades a los implicados en la puesta en práctica del procedimiento.
4. Establecimiento adecuado de las técnicas de recolección y procesamiento de datos específicos que garanticen el objetivo del procedimiento propuesto.
5. Unificar las áreas de la agencia en la búsqueda de información, donde el proceso de comunicación jugará un papel fundamental.

### **2.3 Diseño del procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara**

Lorenzo (2011) asume que las decisiones de localización son parte del proceso decisional, por lo que posee fases y etapas generales que no son estrictamente secuenciales ya que en la práctica se pueden superponer.

Al considerar el hecho de que en la actualidad en las agencias de viajes de la provincia de Villa Clara, no existe un procedimiento que sirva de base para la localización de sus puntos de ventas, ni existen experiencias en este tipo de investigación, la propuesta principal de la presente investigación radica en un procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC, orientado básicamente a las agencias de viajes de Villa Clara, por lo que es adaptado a las condiciones específicas del destino y tomando como base los aspectos generales propuestos por los autores referenciados.

La autora plantea que dicho procedimiento pretende ajustarse a la realidad del país, sin aplicar pautas de países desarrollados, aunque se utiliza lo positivo y útil de los procedimientos analizados en la bibliografía consultada, en aras de ser usado en beneficio del cliente, de la agencia de viajes y, por tanto, del desarrollo del contexto social en el que se inserta.

El procedimiento propuesto reúne la mayoría de las etapas generales que debe contener todo proceso de toma de decisión: diagnóstico de la agencia; búsqueda, evaluación y selección de las alternativas.

Su realización está basada además en los resultados tanto positivos como negativos que hasta el momento se han obtenido como parte de la gestión del proceso de

distribución del producto TEC en las agencias de viajes en el destino objeto de estudio, y con ello se trata de eliminar los puntos débiles de este proceso, se enfrentan las amenazas del entorno, se potencian las fortalezas y se aprovechan las oportunidades que se presentan.

Por tanto el procedimiento es una guía para la implementación de los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara, capaz de orientar las decisiones comerciales al logro de la satisfacción de los clientes, pues en su desarrollo se realizan estudios de mercado y de la competencia, los cuales buscan lograr la utilización efectiva de las ventajas competitivas de la agencia objeto de estudio.

El procedimiento consta de 3 fases, cada una desglosada en etapas, para un total de 15 etapas, cuyo orden a seguir para su aplicación se presenta en forma de esquema simplificado en el **anexo 14**. Una primera fase analítica, que resume la selección y entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo, el análisis externo e interno para luego realizar un análisis DAFO. La segunda fase corresponde a la estratégica, donde se caracterizará el producto TEC, se determinarán los segmentos de mercados de la agencia y se analizará la competencia de la misma, todo lo cual se usará en la siguiente fase, la operativa, para poder determinar los puntos de ventas de implementar. En esta fase se definirán los principales mercados objetivos de la agencia, las áreas geográficas para implementar los puntos de venta, la cantidad y las características principales de estos establecimientos. Además se realizará una búsqueda de las posibles localizaciones para implementarlos, para luego, una vez que se definan los criterios decisionales, someterlas a evaluación y seleccionar la mejor alternativa.

### **Descripción en detalle de cada una de las fases y etapas que se proponen en el procedimiento**

**Fase 1. Analítica:** Diagnóstico del proceso de distribución en una agencia de viajes. En esta fase preliminar del procedimiento propuesto, de gran importancia para sentar las bases del análisis a realizar, se conformará el equipo de trabajo que desarrollará la investigación y se expondrán los resultados obtenidos en el estudio matricial DAFO, dando a conocer la situación actual del proceso de distribución del producto TEC en la agencia de viajes objeto de estudio, para lo cual se concretarán

los principales problemas detectados y las posibles vías de solución a seguir en un escenario futuro de la agencia.

### **Etapas 1.** Selección y entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo.

Esta primera etapa es de gran importancia para el posterior desarrollo de la investigación. Se refiere a la conformación del equipo de trabajo interdisciplinario, que comienza con el establecimiento de la persona que es el máximo responsable del estudio, el cual generalmente es el director de la agencia de viajes. Posteriormente se definen el resto de los integrantes del equipo, que debe estar compuesto por 6 o más personas, contando al director que ya forma parte de este conjunto.

Al seleccionar a las personas que formarán parte de este equipo, se debe tener en cuenta que se relacionen con el área de gestión a estudiar, que tengan experiencia en las actividades incluidas en la investigación y que posean conocimientos del proceso de trabajo de la agencia, de manera general.

Una vez establecido el equipo de trabajo y antes de comenzar a desarrollar la presente investigación, se debe proceder a entrenar al equipo de trabajo, explicándole la investigación a desarrollar, su objetivo, técnicas y métodos a emplear para ello. El entrenamiento estará a cargo del director de la agencia, y de ser posible, en conjunto con un especialista del tema a investigar.

### **Etapas 2.** Análisis externo

En el análisis externo se realiza un estudio de las demandas del entorno de la agencia de viajes, centrando su investigación en el análisis en los factores económico, social-cultural, político-legal y tecnológico, de vital importancia para delimitar el escenario en el que opera la agencia y su influencia en el accionar de la misma. Se concretarán, como parte del análisis del microentorno, los principales clientes, proveedores o prestatarios, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutos, enfatizando en el análisis correspondiente a la situación de los competidores, delimitando a los potenciales y reales, por lo que se debe hacer una caracterización de la competencia teniendo en cuenta su fortaleza con respecto a principales servicios y/o productos de la AAVV y su comportamiento en un período determinado. Se incluye además un estudio del proceso de distribución del destino y una breve caracterización de las tendencias actuales de los mercados del destino en cuestión.

Para realizar el análisis correspondiente de los factores económico, social-cultural, político-legal y tecnológico se realizará la revisión documental y datos estadísticos que aparecen en la prensa, en bases de datos o en Internet.

Por su parte, para estudiar los principales clientes, proveedores o prestatarios, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos, se revisarán los documentos de las agencias así como sus folletos o catálogos para conocer los productos que ofrecen; se aplicarán entrevistas y encuestas a clientes, proveedores y competidores principales así como la técnica tormenta de ideas para la obtención de información de los miembros del consejo de dirección y trabajadores de las agencias y directivos del MINTUR.

Con respecto al estudio del proceso de distribución del destino se utilizarán como fuentes de información primordiales la técnica tormenta de ideas y las entrevistas, participando en ellas directivos de la delegación MINTUR en el destino y directores y comerciales de las entidades turísticas pertenecientes a Villa Clara. Además se realizará una revisión de los documentos de estas entidades para conocer si se han definido los canales de distribución y las características del proceso de distribución en el destino en estudios precedentes efectuados.

Por último, la caracterización de las tendencias actuales de los mercados incluye el análisis de las preferencias actuales y proyecciones futuras de la oferta y la demanda turística, esencialmente de los clientes de las agencias de viajes. Se deberá indagar estos aspectos en el contexto del destino Cuba, específicamente para el destino Villa Clara. Para este estudio se deben analizar los informes estadísticos enviados por la Casa Matriz relacionados con las particularidades y comportamiento de los principales mercados. Además se debe estudiar el comportamiento de estos mercados en el destino Villa Clara según informes emitidos por la delegación del MINTUR y los balances mensuales y anuales de las agencias en el destino.

Este análisis culmina con la fijación de las principales Oportunidades y Amenazas, las cuales se pueden aprovechar o contrarrestar en beneficio de la agencia objeto de estudio.

### **Etapas 3. Análisis interno**

En esta etapa se realiza el análisis interno de la agencia de viajes, el cual se inicia con una caracterización del proceso de distribución en la agencia de viajes: se

detallarán las particularidades del proceso de distribución en la agencia, se explicarán sus etapas del proceso y los servicios que incluye, se 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. La caracterización incluye:

- un análisis del producto, precio, comunicación y ventas, donde se establecerá e explicará la relación que se establece entre las variables del Marketing Mix y la distribución, analizando, de cada una de ellas, sus elementos específicos. Se enfatizará en la variable producto, por lo cual se realizará una breve caracterización de los servicios y/o productos fundamentales de la agencia de viajes. Además realizará un estudio del comportamiento de las ventas en la agencia durante años precedentes.
- un estudio de los principales puntos de ventas de la agencia, para puntualizar 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 se deben 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.
- una evaluación de la inserción, en el proceso de distribución, de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), donde se conocerá 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.
- un análisis de los recursos económicos, humanos y materiales para desarrollar la distribución, enfocado a indagar acerca de los recursos económicos, humanos y materiales con que cuenta la agencia para desarrollar el proceso de distribución.

Posteriormente se analiza el Plan Estratégico o Plan de Negocio de la agencia de viajes para conocer los objetivos, estrategias y políticas generales de marketing que incluyen, enfocados específicamente al proceso de distribución de la agencia con respecto a sus principales servicios y productos turísticos, en aras de contribuir a la mejora de la gestión de la distribución que se desarrolla en la agencia de viajes.

Las fuentes de información a emplear en el análisis interno se concretan en la revisión documental, de datos estadísticos y los incluidos en el SIGEAV, de los balances anuales así como de folletos, guías turísticas y catálogos pertenecientes a la agencia; entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores de la agencia y la técnica 6-3-5 para conocer prioridades de la entidad.

A partir de todo este análisis interno se definen las principales Debilidades y Fortalezas de la agencia de viajes analizada.

Tanto el análisis externo como interno realizado en la agencia, debe estar enfocado al producto “Tu excursión conmigo” (TEC), haciendo mayor énfasis en el estudio del mismo, pues se considera el principal producto objeto de análisis en la presente investigación.

#### **Etapas 4. Análisis DAFO**

En esta etapa 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.

**Fase 2. Estratégica:** Estudio del producto “Tu excursión conmigo” (TEC) en la agencia de viajes.

Esta fase, de gran importancia para el posterior desarrollo del procedimiento propuesto, se refiere a la búsqueda de información para establecer posibles alternativas de localización. Las diferentes etapas persiguen analizar el producto “Tu excursión conmigo” (TEC) en la agencia de viajes, basado principalmente en un análisis de las características principales y comportamiento del producto TEC y del mercado objetivo de la agencia; con respecto a este último identificar y conocer cada uno de los segmentos para orientar adecuadamente la oferta a cada uno de ellos. Se investigará, además, el comportamiento de este producto en los principales

competidores de la agencia y si disponen de puntos de ventas específicos para distribuirlo.

**Etapas 5.** Caracterización y comportamiento del producto “Tu excursión conmigo” (TEC) en la agencia de viajes.

En el desarrollo de esta etapa se realizará una breve caracterización del producto TEC, teniendo en cuenta aspectos como su definición, surgimiento y particularidades en la AAVV estudiada. Se concretará además el comportamiento del producto TEC en la agencia durante los últimos tres años, lo cual permitirá analizar su importancia para el desarrollo económico de la agencia. La búsqueda de información relacionada con este tema se resume en el análisis de documentos propios de la agencia y de sus registros históricos, de bibliografía pertenecientes a otras fuentes de investigación, así como entrevistas a directivos y personal con años de labor en la agencia de viajes.

**Etapas 6.** Determinación de los segmentos de mercados de la AAVV.

Una vez que se ha caracterizado el producto TEC y se ha valorado su comportamiento en los últimos años, se procede a estudiar la demanda de los clientes actuales y potenciales de la agencia, lo cual permitirá determinar su mercado, tanto el real como el potencial con respecto a este producto. Para ello es necesario comenzar a identificar el mercado real disponible de la agencia y definir nuevos mercados a los cuales pueda acceder, o sea, su mercado potencial, estos últimos pueden ser mercados recientemente reconocidos a los que aún no se les preste servicio y/o mercados que aún no han sido identificados por la agencia. De estos se analizará si la entidad puede acceder a estos mercados de acuerdo a sus capacidades, recursos y objetivos generales, seleccionando por tanto los mercados potenciales adecuados para la agencia. Para obtener el mercado real se aplicará una encuesta previamente diseñada por el equipo de trabajo a clientes que compran el producto TEC, empleando los criterios generales y específicos convenientes en dependencia de la información que necesita obtener la agencia para definir su mercado. La estadística es la herramienta recomendada a emplear para su procesamiento. Por su parte el mercado potencial, definición más imprecisa, se determinará, en este caso, mediante el análisis de los historiales de venta del mercado total de la agencia para conocer mercados no identificados aún por la entidad. Las entrevistas y encuestas a clientes que compran el producto TEC y a

trabajadores directamente vinculados a la venta de este producto, tanto en la agencia analizada como en otras agencias que ofertan el mismo producto, son dos técnicas a emplear también para determinar el mercado potencial, las cuales pueden ser procesadas con cálculos estadísticos.

Una vez que se ha determinado el mercado real y potencial de la agencia, se conocerá el perfil del turista, el cual se obtiene por medio del proceso de segmentación para luego, en etapas posteriores, poder definir el mercado objetivo de la agencia, es decir, el o los segmentos del mercado donde se pretende posicionar el producto TEC, pero por orden de prioridad.

Al realizar el proceso de segmentación se debe tener en cuenta que el mercado se segmentará sobre la base de criterios generales, que sirven para dividir cualquier población, y sobre la base de criterios específicos, que están relacionados con el producto o con el proceso de compra. Tanto los generales como los específicos pueden ser más fáciles o más difíciles de medir, es decir, objetivos o subjetivos. Mientras más criterios se empleen para segmentar el mercado, los segmentos se vuelven más precisos y estrechos (Serra, 2003).

Una vez determinado el (o los) criterios de segmentación, se procede a determinar los segmentos de mercados de la agencia de viajes y establecer las características de cada uno de ellos, que no es más que el perfil del segmento que de manera sintética resume los rasgos del cliente (Sacerio, 2009). El equipo de trabajo interdisciplinario en cada agencia es el encargado de identificar las variables de segmentación efectivas para ubicarlos en grupos homogéneos.

El método a emplear para realizar la segmentación del mercado, en este caso, sería la segmentación a priori, mediante el cual se selecciona una variable a explicar antes de realizar el análisis; posteriormente elige diversas variables explicativas y analiza cómo se relacionan con la anterior a través de un conjunto de técnicas tales como el método de Belson, el análisis de la varianza, la Chi-cuadrado, el método de Sonnsquist y Morgan, el modelo de Canguilhem y el análisis discriminante (Sacerio, 2009). De esta forma quedarán definidos los segmentos de mercados del producto TEC de la agencia de viajes objeto de estudio.

#### **Etapas 7.** Análisis de la competencia de la AAVV.

En esta etapa final de la fase II del procedimiento se detallará la situación actual del producto TEC en las principales agencias de viajes que conforman la competencia.

De estas entidades se analizará cómo ha sido el comportamiento de las excursiones económicas durante los últimos años, determinando los principales productos que conforman su cartera de oferta. Se señalarán los principales segmentos de mercados identificados por la agencia analizada, investigando de ellos su comportamiento de compra en estas agencias y las estimaciones de ventas realizadas a ellas en un período de tiempo determinado. Se prescribirán la cantidad y ubicación de los puntos de ventas para comercializar sus servicios y productos, especificando cuáles de ellos son para el producto TEC y que acciones estratégicas emplean para localizarlos. En caso de poseer puntos de ventas destinados para distribuir y vender las excursiones económicas, se analizarán los comportamientos de compra de sus clientes en los puntos de ventas, detallando además las campañas promocionales desarrolladas y las ventas generales del producto TEC en cada punto de venta.

Las entrevistas a directivos de las agencias de viajes que figuran como principales competidores, la revisión de sus documentos, informes, estrategias y datos estadísticos, son los métodos empleados en la búsqueda de información en esta etapa.

**Fase 3. Operativa:** Determinar los puntos de ventas a implementar.

La determinación de los puntos de ventas a implementar en la agencia de viajes se realizará a partir del análisis obtenido en fase anterior, por lo cual se puede afirmar que esta y la fase II están estrechamente ligadas.

Esta fase se refiere a la determinación de los puntos de ventas necesarios en la agencia de viajes, para lo cual es necesario conocer y concretar los principales mercados objetivos de la agencia, las áreas geográficas propicias para abrir los nuevos establecimientos, así como la cantidad y características de los puntos de ventas a desarrollar. Posteriormente se debe realizar una búsqueda de posibles localizaciones para implementar los puntos de ventas, se definirán los criterios decisionales a tener en cuenta para poder evaluar las alternativas de localización propuestas y seleccionar la mejor de ellas para implementar el punto de venta.

**Etapas 8.** Definir principal (es) mercado (s) objetivo (s) de la agencia de viajes.

Esta etapa consiste en seleccionar aquellos segmentos que resulten más adecuados para el logro de la estrategia comercial de la agencia, o sea se definirá, por orden de

prioridad, el principal (es) mercado (s) objetivo (s) de la agencia de viajes, una vez que se determinaron los segmentos de mercados de la agencia en la etapa 6.

Como las agencias de viajes cuentan con recursos limitados, se tratarán de priorizar aquellos segmentos más deseables para la agencia. Los integrantes del equipo de trabajo son las personas encargadas de determinar el orden de prioridad de los segmentos identificados en cada intermediaria, o sea debe elegir a cuál o cuáles de ellos va a dirigirse prioritariamente, de acuerdo con determinados criterios, pues aunque, a través de los años y en la mayoría de los casos, el establecimiento del orden de prioridad se ha realizado a partir de las apreciaciones subjetivas de los diferentes gestores turísticos, en la actualidad, algunos autores, han empezado a poner de manifiesto la importancia de establecer criterios objetivos y cuantificables a la hora de evaluar los diferentes segmentos (Serra, 2003).

En la presente investigación se utilizarán tres criterios para establecer la prioridad de los segmentos, los cuales, según el criterio de (Serra, 2003), deben tomarse en consideración a la hora de valorar el atractivo de los diferentes segmentos de mercado. A continuación se explica cada uno de ellos:

1. El tamaño y potencial de crecimiento del segmento: Un segmento se considera más atractivo cuanto mayor sea su tamaño, por lo que, mientras más integrantes posea el segmento, mayor será el potencial de compra. Las grandes entidades, normalmente, prefieren y utilizan segmentos que representen grandes volúmenes de ventas y frecuentemente evitan los segmentos pequeños. Sin embargo, las entidades pequeñas, donde figuran las agencias de viajes analizadas en el procedimiento, difícilmente pueden competir en dicho campo porque se necesita una escala de operaciones elevada y considerables recursos para iniciar las operaciones con un mínimo de garantía. Es por ello que los segmentos pequeños de mercado pueden significar una oportunidad de negocio perfecta para las entidades pequeñas si se especializan en ellos. Por su parte, el crecimiento del segmento es una característica siempre deseable, puesto que las entidades buscan, regularmente, volúmenes de ventas y beneficios crecientes. Serra, (2003) plantea que, si entrar en un segmento grande es difícil porque los grandes operadores ya están actuando en él, empezar a operar en un segmento con grandes posibilidades de crecimiento suele conducir a la creación de grandes conglomerados empresariales y al surgimiento de grandes fortunas.

2. El atractivo estructural del segmento: Un segmento puede tener una dimensión correcta y un importante potencial de crecimiento y, aun así, no ser atractivo desde el punto de vista estructural. Para determinar el atractivo a largo plazo de un segmento de mercado se deben tener en cuenta las cinco fuerzas identificadas por Porter (1985), las cuales pueden representar amenazas para la rentabilidad a largo plazo del segmento y, por tanto, su potencial impacto debe ser evaluado por la agencia. A continuación se explica el análisis que se debe hacer de estas cinco fuerzas de Porter:

a) Amenaza de competencia muy intensa dentro del segmento: Un segmento no es atractivo si actúan en él numerosos competidores fuertes y agresivos. Este factor reduce el atractivo del segmento, ya que afectará negativamente a la rentabilidad que pueda obtenerse. La situación puede empeorar si el segmento es estable o está en declive; si se están produciendo importantes incrementos de capacidad adicional; si los costes fijos son altos y si las barreras de salida son altas o los competidores tienen fuertes intereses en permanecer en el segmento.

b) Amenaza de nuevos entrantes: Un segmento no es atractivo si es muy probable que conquiste a nuevos competidores que incrementarán la capacidad ofrecida. El atractivo de cada segmento va a variar según la importancia de las barreras de entrada y salida.

c) Amenaza de productos sustitutivos: La existencia de estos productos establece siempre un límite sobre los precios que se pueden cobrar o sobre sus incrementos, y por tanto, sobre la rentabilidad que se puede obtener dentro de un segmento.

d) Amenaza de un creciente poder negociador por parte de los compradores: Un segmento no es atractivo si los compradores tienen un fuerte y/o creciente poder de negociación, el cual se incrementará cuanto más concentrados y organizados estén los compradores, cuando el servicio o producto signifique una proporción significativa de los costes del comprador o cuando el producto no esté diferenciado. La mejor defensa sería desarrollar servicios y productos superiores que los compradores no puedan rechazar.

e) Amenaza de un creciente poder negociador por parte de los suministradores: Un segmento no es atractivo si los suministradores de la agencia son capaces de subir los precios o reducir la calidad de los servicios y productos ofrecidos. La mejor

defensa consiste en crear y mantener unas buenas relaciones con los suministradores y en diversificar las fuentes de suministro, siempre que sea posible.

3. Los objetivos y recursos de la empresa o del destino: Se refiere a que el atractivo de un segmento estará en función de su potencial contribución a los objetivos de marketing que se haya marcado la entidad para un determinado período. Pueden ser estos objetivos, el incremento en el número de clientes y en el gasto turístico, la desestacionalización, conseguir un determinado posicionamiento en el mercado, entre otros. La entidad debe tomar en consideración sus objetivos y recursos en relación con un determinado segmento.

Una vez analizados estos criterios en cada segmento de mercado identificado en la agencia en etapas precedentes, el equipo de trabajo estará en condiciones de seleccionar aquel o aquellos a los que desea dirigir la oferta, por orden de prioridad.

**Etapas 9.** Definir áreas geográficas para abrir los puntos de venta.

En esta etapa se realizará un análisis preliminar para definir el área geográfica donde estará situado el punto de venta. Para concretar el área geográfica donde se abrirá el punto de venta, se establecerán área/s de mercado actual/es y potencial/es por municipios, en los cuales se podrán implementar los puntos de venta de la agencia para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales y por tanto hacer rentable el negocio minorista. Estas áreas serán establecidas en correspondencia con los lugares donde se encuentra el principal (es) mercado (s) objetivo (s) de la agencia de viajes, identificados estos en la etapa 8. No obstante, la agencia de viajes debe cerciorarse de que el área geográfica seleccionada tiene la demanda necesaria para hacer rentable el punto de venta. Por lo cual debe analizarse los ingresos de los habitantes del área analizada así como las ventas efectuadas por la agencia en este lugar. Las entrevistas y encuestas a los habitantes del área analizada y el análisis del comportamiento de las ventas de la agencia en el lugar a investigar, son las técnicas a emplear para la recopilación de la información.

**Etapas 10.** Definir cantidad de puntos de ventas.

En esta etapa se precisará el número de puntos de ventas que serán necesarios implementar para hacerle frente a la demanda existente en la agencia. El equipo de trabajo debe efectuar este análisis teniendo en cuenta las estrategias, políticas y proyecciones futuras de la entidad. Además, a pesar de que cuanto mayor sea el número de puntos de distribución existentes, mayor va a ser la cifra de ventas que

podrá conseguir, se debe tener en cuenta que existe un límite de números de puntos de venta a partir del cual los rendimientos marginales son decrecientes y por tanto disminuye la rentabilidad del punto de venta.

**Etapas 11.** Determinar principales características de los puntos de ventas a implementar por la agencia de viajes.

Una vez que se ha elegido cuantos puntos de ventas se abrirán y el área geográfica donde se ubicarán, debe decidirse las características a reunir por estos puntos, explicándose su funcionamiento basado en las estrategias comerciales a seguir por cada agencia. Es por ello que, en esta etapa, la agencia de viajes, en dependencia del presupuesto aprobado por la Casa Matriz y los resultados que pretenda alcanzar con la implantación de nuevos puntos de ventas, fijará las características de sus puntos de ventas. Para ello se debe analizar si en el área geográfica donde se abrirá el punto de ventas existen establecimientos pertenecientes al sector o a la cadena u otro organismo donde se puede habilitar un local para la ubicación del punto de venta y si este local será arrendado o comprado. Se analizará la tipología del punto de venta a implementar teniendo en cuenta frecuencia de prestación del servicio, o sea, si para la agencia es más factible abrir un punto de venta móvil o fijo en determinada área geográfica. En ambos casos se debe establecer horario de apertura y cierre así como la frecuencia semanal de funcionamiento. Se especificará además el objetivo que persigue la apertura del punto de venta en el lugar señalado y la cantidad de personas que laborarán en el nuevo establecimiento.

**Etapas 12.** Búsqueda de posibles localizaciones para implementar los puntos de ventas.

Una vez que se han definido la cantidad y características de los puntos de ventas a implementar en la agencia de viajes, se procede en esta etapa a precisar las alternativas de localización de los puntos de ventas. Es por ello que la investigación en esta etapa se centra en la propuesta de posibles alternativas de localización para estos establecimientos.

A partir del análisis realizado en las etapas anteriores y después de haber realizado una minuciosa búsqueda de posibles instalaciones pertenecientes al MINTUR, así como a otros sectores, ubicadas en las áreas geográficas consideradas claves para la implementación de los puntos de ventas, el equipo de trabajo, podrá establecer un

conjunto de localizaciones candidatas para ubicar los puntos de ventas, para lo cual se puede utilizar la técnica conocida como Lluvia de Ideas.

### **Etapa 13.** Definir los criterios decisionales.

Para evaluar la propuesta del conjunto de localizaciones candidatas para implementar los puntos de ventas desarrollada en la etapa anterior, es necesario establecer un conjunto de criterios de decisión a tener en cuenta en el proceso de localización de los puntos de ventas. Es por ello que en esta etapa, antes de someter a evaluación el lugar correcto para implementar el punto de venta en la agencia de viajes, se definirán algunos criterios que pueden ser utilizados en este proceso decisional. Pueden ser incluidos todos o solamente algunos de ellos, la decisión es tomada por el equipo de trabajo. A continuación se concretan y explican estos criterios, aunque el equipo de trabajo, a la propuesta enunciada posteriormente, puede incluir otros factores de preferencias para la agencia que le permita lograr localizar, de manera idónea, los puntos de ventas.

1. *La prefactibilidad económica*, cuyo estudio persigue reconocer todos y cada uno de los agentes que pueden influir en el desarrollo del punto de venta, así como prever las inversiones necesarias para llevar a cabo la implementación de determinado punto de venta y la secuencia de ingresos y gastos según el período estipulado, realizándose, sobre la base de este resultado, un análisis económico. Esta información puede ser de significativa importancia para la agencia de viajes, por lo que este criterio puede determinar en gran medida la aceptación de la localización idónea del punto de venta, pues sentará las bases para emitir un pronóstico sobre la rentabilidad del punto de venta para la agencia de viajes, demostrando, por tanto, la utilidad de llevarlo adelante o no. En este caso específico, se valorará la prefactibilidad técnica, organizacional y financiera del punto de venta. A continuación se resumen los aspectos a evaluar en cada uno de estos niveles de estudio:

El análisis de la prefactibilidad técnica tiene por finalidad proveer información para estudiar las posibilidades que desde el punto de vista científico-técnico tienen los recursos humanos y materiales disponibles, además cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Para ello es necesario realizar un análisis de las opciones tecnológicas, en el cual no se debe excluir el estudio de los equipos, materias primas, procesos productivos, calidad y

procedencia tecnológica. La información preliminar sobre estas opciones técnicas; la disponibilidad de los insumos requeridos (recursos, conocimientos especializados, información disponible); el conocimiento acerca de los costos aproximados asociados; el impacto ecológico así como la identificación de las opciones factibles y de los riesgos técnicos, son factores a tener en cuenta al evaluar la prefactibilidad técnica.

La prefactibilidad organizacional incluye un estudio organizacional y administrativo que debe prestar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto. Es por ello que el aporte de cada departamento o servicio, el análisis de los recursos humanos y de la estructura organizacional, la simulación del proyecto en operación, la información acerca de los conflictos internos y externos y la identificación de los riesgos organizacionales, son aspectos organizacionales a considerar en este análisis.

Por su parte, a la prefactibilidad financiera le corresponde ordenar y sistematizar la información de carácter monetario y definir el tamaño más conveniente del proyecto desde la perspectiva de su rentabilidad económica. Para ello se deben tener en cuenta los costos de cada uno de los resultados que deberán obtenerse, estableciendo un presupuesto preliminar de la mano de obra, materiales, materias primas y gastos generales. La propuesta de herramienta a utilizar sería la Ficha de costo, la cual incluirá el costo del arrendamiento o compra del local, de los recursos materiales, humanos y tecnológicos a utilizar, de la electricidad, teléfono y agua, para poder determinar el costo total asociado a la apertura y ejecución de los puntos de ventas propuestos. Teniendo en cuenta que la intermediaria trabaja con presupuestos limitados y de que están económicamente presionadas para controlar costos, este criterio se convierte en uno de los principales a someter a evaluación para realizar un adecuado análisis de localización.

En este estudio financiero se pueden incluir otros instrumentos de análisis que le permitirán a la agencia realizar una investigación más concreta en el contexto financiero. Entre ellos se encuentran la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), el Valor Presente Neto o Valor Actual Neto (VAN) y la estimación de las ventas.

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), se puede aplicar como una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le reporta la implementación del nuevo punto de venta a la agencia de viajes. El Valor Presente Neto o Valor Actual

Neto (VAN), como instrumento que mide la utilidad del proyecto a partir de la diferencia entre el valor de un flujo de egreso y el valor actual de un flujo de ingreso, le propiciará a la agencia de viajes analizada obtener la diferencia entre el costo de la inversión y los beneficios que genera el punto de venta, resultado de los ingresos y egresos en la operación a futuro. Mientras que la estimación de las ventas en el punto de venta seleccionado, consistirá en estimar las ventas potenciales de la agencia en un área de mercado determinada y luego restar de ella los costes de venta estimados, para determinar así el beneficio potencial en el área.

Una vez determinado la prefactibilidad técnica, organizacional y financiera, el equipo estará en condiciones de ponderar y evaluar este criterio.

2. *La población*, para evaluar este criterio será necesario, primeramente, conocer si existe o no un crecimiento en la población del área durante los últimos años, el número de habitantes y su composición, cuya información puede recopilarse de los Censos de Población realizados en el área a investigar. Se analizará además el nivel de gasto/consumo y los hábitos de compra de los pobladores. Aunque se consideran elementos que están estrechamente relacionados, el primero se caracteriza por ser de gran relevancia para inferir el grado de preferencia que tienen los clientes con respecto a cada tipo de producto y, de esta forma, poder realizar una valoración económica de ese gasto. Mientras que el estudio de los hábitos de compra de la población, permitirá conocer el volumen total de productos que desean los consumidores, a la vez que son determinantes para conocer el tipo de productos que están dispuestos a adquirir (Vigaray, 2004). Para evaluar este factor y obtener la información pertinente se propone aplicar una encuesta a la población objetivo, que en este caso coincide con el mercado objetivo de la agencia, al cual, en etapas anteriores, se le aplicó una encuesta y se obtuvo información que puede ser utilizada para evaluar este factor.

3. *La accesibilidad al punto de venta*, es otro de los criterios que se puede someter a evaluación, pues las dificultades de acceso a determinados lugares geográficos pueden causar que determinados clientes se dirijan a otros lugares más distantes pero más accesibles cómodos o seguros, afectando esto la afluencia de clientes al lugar de compra y por tanto, la venta de los productos ofertados por la misma. En este criterio se evaluarán las vías de acceso principales y secundarias, la lejanía así como los factores que atenten contra la accesibilidad al lugar.

4. *La afluencia de personas al lugar* donde se ubica el punto de venta, es otro de los factores, y se encuentra muy relacionado con el anterior, constituyendo un buen estimador del nivel de venta del punto de venta, pues una buena localización con paso de peatones puede recordar al cliente su necesidad de compra.

5. *La visibilidad del punto de venta*, le facilitaría al cliente, en conjunto con los dos criterios anteriores, la realización de sus compras, por lo que es primordial garantizar que el punto de venta posea una buena visibilidad.

6. *La cercanía a los competidores* de los puntos de ventas, es otros de los criterios propuestos, pues la competencia y las características de los establecimientos cercanos de esta son muestra del nivel de oferta existente en el área. Por ello es necesario conocer la existencia de los puntos de ventas que tiene la competencia, de igual o distinta categoría y que oferten productos turísticos similares, más o menos próximos al lugar a evaluar. Esta información se puede encontrar en la etapa donde se analiza la competencia de la agencia de viajes con respecto al producto TEC.

7. *Las condiciones de la infraestructura* de los puntos de ventas, es otro de los factores de atracción comercial más significativos, pues a mejor imagen mayor probabilidad de que los clientes destinen parte de su gasto hacia esta agencia.

8. *La disposición de las entidades* a brindar su apoyo para implementar el punto de venta, pues estos establecimientos se abrirán en locales de otras entidades, siendo imprescindible que el personal que labore en estas, esté dispuesto a colaborar y brindar su ayuda a la agencia para que implemente su establecimiento, garantizando con ello un clima laboral adecuado en la entidad con la presencia del personal asignado a la misma.

Se debe aclarar que el equipo de trabajo en cada agencia, teniendo en cuenta las necesidades y objetivos comerciales específicos en la entidad, puede utilizar todos los factores enunciados anteriormente o seleccionar los criterios que consideren competentes para realizar el análisis de localización de los puntos de ventas.

**Etapas 14.** Evaluar las alternativas de localización propuestas.

Una vez que se han definido los criterios decisionales y acumulado toda la información necesaria de cada localización en función de cada uno de los factores considerados, se procede a realizar un análisis detallado de cada una de las alternativas propuestas en la etapa 12. Para ello se propone realizar la técnica

Factores Ponderados, la cual, según García-Sabater, (2004) permite asignar valores cuantitativos a todos los factores relacionados con cada alternativa de decisión y derivar una calificación compuesta que puede ser usada con fines de comparación.

**Etapas 15.** Selección de la (s) mejor (es) alternativas para localizar los puntos de ventas.

Una vez evaluadas las alternativas de localización se compararán entre sí las diferentes alternativas para conseguir determinar una o varias localizaciones idóneas para la agencia de viajes. El equipo de trabajo debe tener en cuenta al desarrollar esta etapa que, aunque siempre existe una alternativa que es mejor que todas las demás en todos los aspectos, la agencia puede buscar no sólo una localización óptima, sino una o varias localizaciones aceptables, siendo esta decisión muy propia de cada agencia de viajes y depende de lo que pretenda lograr y los objetivos empresariales de cada una de ellas. En última instancia, otros factores más subjetivos, como pueden ser las propias preferencias de la Dirección, determinarán la localización definitiva.

## **2.4 Conclusiones parciales**

1. El estudio de los procedimientos consultados referentes a la localización de instalaciones demuestra que ninguno de ellos se adapta a los objetivos de la investigación, de ellos sólo el procedimiento de Kotler et al. (2004) es utilizado en entidades turísticas, pero fundamentalmente en hoteles y restaurantes. Es por ello que para la presente investigación este procedimiento no reúne los requisitos necesarios para poder determinar la ubicación idónea de los puntos de ventas en las agencias de viajes, donde prevalezca el enfoque al mercado al que se dirige la oferta.
2. Para lograr una idónea localización de los puntos de ventas en las agencias es necesario partir de determinadas premisas relacionadas con la comprensión de algunos principios básicos que justifican la utilización del proceso decisional de localización en estas entidades turísticas.
3. El procedimiento propuesto para localizar los puntos de ventas del producto TEC está diseñado para ser aplicado en AAVV, por tanto, constituye una poderosa arma para decidir y justificar la adecuada localización de puntos de ventas de la agencia objeto de estudio, sobre la base de un fundamento teórico y lógico.

4. El procedimiento consta de 3 fases y 15 etapas bien integradas y estructuradas. Reúne la mayoría de las etapas generales que debe contener todo proceso de toma de decisión: diagnóstico de la agencia; búsqueda, evaluación y selección de las alternativas y la ejecución y control del proceso decisonal.

*Lo poco que he aprendido carece de valor,  
comparado con lo que ignora y no desespere en aprender.*

**Rene Descartes**



## **VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE LA APLICACIÓN INTEGRAL EN LA AGENCIA VIAJES CUBANACÁN VILLA CLARA Y EL JUICIO DE EXPERTOS**

Al analizar la situación actual del proceso de toma de decisiones de localización de los puntos de ventas físicos para distribuir el producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara, se percibe la inexistencia de un estudio previo para realizar dicho proceso, ejecutando las acciones de manera espontánea y basadas en la experiencia. Por otra parte, al tener en cuenta el auge que ha tenido este producto y la importancia que esto representa para el desarrollo económico de las agencias, se hace necesario el desarrollo inmediato de un estudio de localización que oriente las decisiones y acciones comerciales de la agencia hacia el logro de la satisfacción de los clientes y al posicionamiento ventajoso en el mercado, lo cual se logra con una adecuada localización de los puntos de ventas para ofertar el producto TEC.

A partir de la propuesta del procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara, en el presente capítulo se expone la validación a través de la aplicación práctica de este procedimiento en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara, entidad seleccionada por reunir todas las características del objeto de estudio, así como la aplicación del juicio de expertos. Además se demuestra la viabilidad del procedimiento diseñado a partir de la consecución de sus diferentes fases y etapas, empleándose para ello herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

### **3.1 Aplicación práctica del procedimiento para localizar puntos de ventas del producto TEC en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara**

Para realizar la aplicación del procedimiento propuesto se trabajó conjuntamente con expertos y especialistas de la agencia de viajes objeto de estudio conocedores del tema a investigar. Se aplicaron además técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos relacionados con la distribución, entrevistas y encuestas, entre otras técnicas de búsqueda de información. Los resultados obtenidos conllevan a la decisión de implementar puntos de venta para distribuir el producto TEC en la agencia de viajes, cuya ejecución se considera un eje primordial en la agencia con respecto a la gestión del proceso de distribución. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación de dicho procedimiento.

**Fase 1. Analítica:** Diagnóstico del proceso de distribución del producto TEC en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara.

**Etapas 1.** Selección y entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo.

Para la conformación del equipo de trabajo interdisciplinario se tuvo en cuenta la selección de personas con conocimientos y experiencias en los diferentes departamentos de la agencia, específicamente en las actividades incluidas en la investigación. De ello resultó un equipo integrado por seis personas (ver **anexo 15**), siendo el director el máximo responsable del estudio.

Se hizo necesario además, entrenar al equipo de trabajo para explicar la investigación a desarrollar, sus objetivos, así como las técnicas y métodos a emplear para ello. Dicha tarea estuvo a cargo del director de la agencia objeto de estudio.

**Etapas 2.** Análisis externo

El análisis realizado se resume en las principales Amenazas y Oportunidades detectadas, las cuales la agencia deberá contrarrestar o aprovechar, respectivamente:

#### Oportunidades

1. Inclínación manifestada en la política del gobierno de impulsar el desarrollo del turismo nacional.
2. Prestigio de la marca ante los proveedores, así como buenas relaciones.
3. Crecimiento de los ingresos por venta de excursiones a nacionales en la provincia.

4. Proceso de actualización del Modelo Económico y Socialista Cubano que aboga por una mayor eficiencia y productividad del sector empresarial.
5. Ofrecimiento de una imagen fundamentada y real de la Revolución y el Socialismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros.
6. Aumento creciente de la capacidad hotelera en la Cayería Norte de Villa Clara.
7. Desarrollo alcanzado por el Aeropuerto Internacional Abel Santamaría.
8. Crecimiento acelerado de la demanda del producto TEC por el mercado nacional.

#### Amenazas

1. Política Exterior de EE.UU. en relación a nuestro país, dada por el bloqueo económico y la prohibición de viajes a Cuba.
2. Situación política y económica internacional.
3. Crecimiento dinámico y significativo del uso de Internet, lo que posibilita un mayor acceso a la información, así como a los productos de las entidades prestatarias de servicios, obviando la función de intermediación de las agencias.
4. Bajo poder adquisitivo del cubano promedio (obrero).
5. Fortalecimiento de los principales competidores en el territorio (Gaviota Tour, Havanatur, Cubatur).
6. Existencia de hoteles que posibilitan la reserva de alojamiento en las recepciones de la entidad, tales como los hoteles del territorio y los hoteles pertenecientes a las cadenas hoteleras con las cuales la agencia tiene contratos.
7. Gaviota Tours Centro es la única agencia que diseña, desarrolla, organiza y comercializa excursiones desde el polo Cayos de Villa Clara.

#### **Etapa 3. Análisis interno**

Por su parte, en el análisis interno se reconocen los factores que influyen de forma positiva o negativa en el desempeño de la agencia y su forma de manifestación, lo cual queda resumido en forma de *fortalezas* y *debilidades*, como se muestra a continuación:

#### Fortalezas

1. Posicionamiento, reconocimiento y prestigio competitivo de la marca Cubanacán y de la agencia en el territorio.
2. Presencia del polo de desarrollo emergente más acelerado del país dentro del territorio que opera.
3. Ubicación geográfica de la Sucursal en la ciudad y en el centro de la isla de manera general.
4. Ser receptivos de los principales Tour Operadores que operan en el país, principalmente Thomas Cook Inglaterra.
5. Fuerza laboral muy bien preparada y con pleno dominio para asumir diversos roles en las funciones y operaciones de la agencia.
6. Garantía en las coordinaciones realizadas por los Promotores de Venta.
7. Mejoramiento de las condiciones de ventas y coordinación en el Buró de la Sucursal.
8. El producto TEC es el más comercializado, con un acelerado crecimiento de la demanda y de ingresos por ventas.
9. Experiencia acumulada en la operación con el producto TEC por ser la agencia pionera en el desarrollo de esta actividad en el territorio.

#### Debilidades

1. No se ofertan todos los servicios que están contemplados en el objeto social de la Sucursal.
2. Excesivo nivel de centralización en la toma de decisiones.
3. Existe escaso personal para efectuar las actividades de venta durante los meses julio y agosto.
4. Falta de sistemas nacionales de reservas, en especial el de alojamiento automatizado.
5. Carencia de un sistema informativo coherente y fluido que permita la comunicación e información óptima de la actividad turística.
6. Uso insuficiente de las TIC en función, tanto de programas de gestión, como de estrategias comerciales.
7. Encarecimiento de los servicios y productos de la agencia, por el aumento de la tarifa de los prestatarios.
8. Condiciones de trabajo inadecuadas para ejercer las operaciones en el Cayo.

9. Limitado acceso a Internet por los trabajadores de la Sucursal, en especial los del subsistema comercial.
10. Carencia de suficientes puntos de venta para responder a la demanda del mercado nacional durante los meses julio y agosto.
11. Aún no se ha definido el presupuesto necesario para la implementación de los puntos de ventas móviles.
12. Pobre diferenciación del producto turístico TEC respecto al resto de las agencias.

#### **Etapas 4. Análisis DAFO**

Para determinar el problema primordial, así como la posición o tendencia de la agencia, se utiliza como herramienta la Matriz DAFO. Luego del análisis matricial DAFO (ver **anexo 16**), mediante la propuesta realizada por Martínez (2007), se determinó que la agencia objeto de estudio se encuentra ubicada en el cuadrante donde impactan las debilidades y oportunidades, al ser este el cuadrante con el mayor número de impactos. Esto significa que la empresa debe reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Las principales Fortalezas cuyo aprovechamiento y desarrollo se han identificado con mayores posibilidades para lograr el mayor aprovechamiento de las Oportunidades, así como para reducir el impacto de las Amenazas que la agencia ha identificado en el entorno, son las siguientes:

1. Posicionamiento, reconocimiento y prestigio competitivo de la marca Cubanacán y de la agencia en el territorio.
2. Presencia del polo de desarrollo emergente más acelerado del país dentro del territorio que opera.
3. El producto TEC es el más comercializado, con un acelerado crecimiento de la demanda y de ingresos por ventas.

Las principales Debilidades que limitarán a la agencia el mayor aprovechamiento de las Oportunidades y que podrán agravar los efectos negativos de las Amenazas que ha identificado en el entorno, son las siguientes:

1. Carencia de suficientes puntos de venta para responder a la demanda del mercado nacional durante los meses julio y agosto.
2. Existe escaso personal para efectuar las actividades de venta durante los meses julio y agosto.

3. Carencia de un sistema informativo coherente y fluido que permita la comunicación e información óptima de la actividad turística.

Las principales Oportunidades que podrá aprovechar la agencia para desarrollar su Misión son las siguientes:

1. Crecimiento acelerado de la demanda del producto TEC por el mercado nacional.
2. Inclinación manifestada en la política del gobierno de impulsar el desarrollo del turismo nacional.
3. Prestigio de la marca ante los proveedores, así como buenas relaciones.

Las principales Amenazas que podrán afectar a la agencia en el cumplimiento de su Misión son las siguientes:

1. Fortalecimiento de los principales competidores del destino (Gaviota Tour, Havanatur, Cubatur).
2. Existencia de hoteles que posibilitan la reserva de alojamiento en las recepciones de la entidad, tales como los hoteles del territorio y los hoteles pertenecientes a las cadenas hoteleras con las cuales la agencia tiene contratos.
3. Gaviota Tours Centro es la única agencia que diseña, desarrolla, organiza y comercializa excursiones desde el polo Cayos de Villa Clara.

#### Problema estratégico

Si sobre la agencia está influyendo el fortalecimiento de los principales competidores en el destino y si no se resuelve la carencia de suficientes puntos de ventas para responder a la demanda del mercado interno durante los meses julio, agosto y septiembre, aunque cuente con un posicionamiento, reconocimiento y prestigio competitivo de la marca Cubanacán en el territorio, no podrá aprovechar el crecimiento acelerado de la demanda del producto TEC.

#### Solución estratégica

Si sobre la agencia está influyendo el crecimiento acelerado de la demanda del producto TEC y esta se basa en el posicionamiento, reconocimiento y prestigio competitivo de la marca Cubanacán y se atenúa la carencia de suficientes puntos de ventas para responder a la demanda del mercado interno durante los meses julio, agosto y septiembre, estará en mejores condiciones de enfrentar el fortalecimiento de los principales competidores del destino.

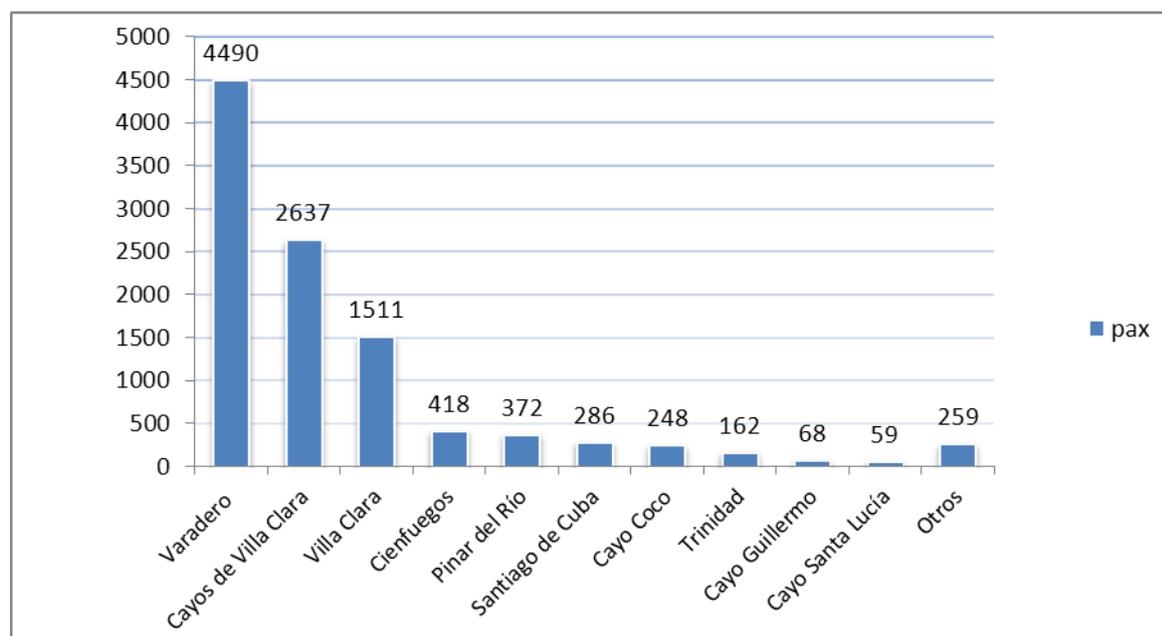
**Fase 2. Estratégica:** Estudio del producto “Tu Excursión Conmigo” (TEC) en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara.

**Etapas 5.** Caracterización y comportamiento del producto “Tu excursión conmigo” (TEC) en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara.

Inmediatamente que surge en el año 2009 el producto TEC, como excursiones a precios económicos diseñadas para satisfacer la demanda de los ciudadanos cubanos, comienza la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara a diseñar su propio catálogo de ofertas TEC, comenzando así la venta del producto en la provincia.

La constante evolución de la demanda de dicho producto (ver **anexo 17**), ha significado para la agencia objeto de estudio, superar los registros históricos de ingresos obtenidos por ventas en Buró. Tal ha sido el impacto del producto TEC para la agencia objeto de estudio, que el mismo se ha convertido en el producto líder, según criterios de directivos en la entidad.

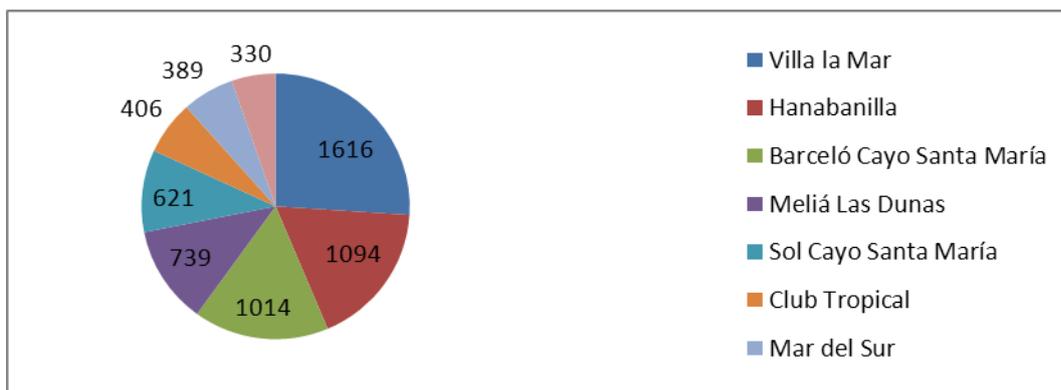
Según análisis realizado durante el 2011 se detectó que el destino turístico más vendido por la agencia fue Varadero (**Figura 1**).



**Figura 1.** Comportamiento de la demanda de destinos turísticos en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara durante el año 2011

**Fuente:** Elaborado por el autor

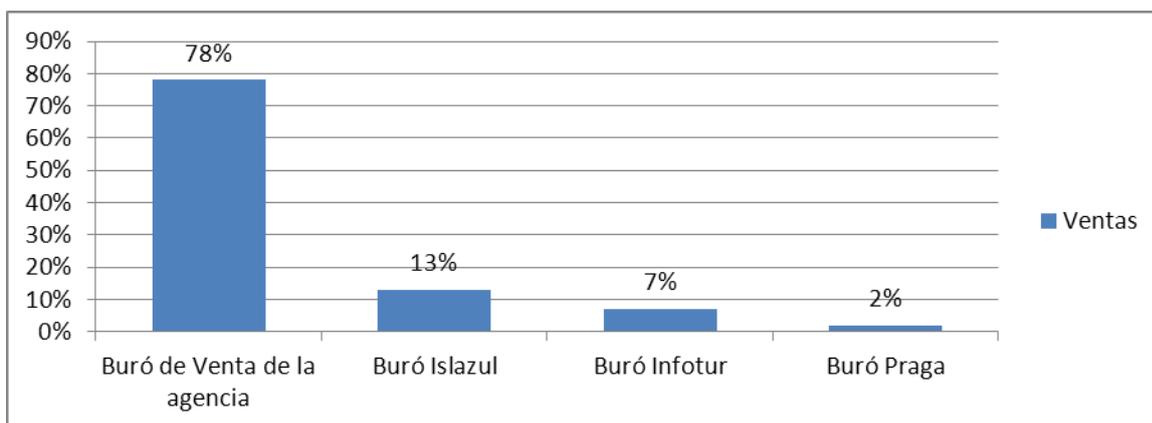
En el año 2011 el hotel Villa la Mar, situado en Varadero, fue el más vendido por la agencia, la cual envió un total de 1610 pax a dicho hotel (**Figura 2**).



**Figura 2.** Comportamiento de la demanda de hoteles en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara durante el año 2011

**Fuente:** Elaborado por el autor

El mayor número de ventas se realizó en el Buró de Venta de la agencia con un 78%, seguido por sus puntos de ventas Islazul, Infotur y Praga respectivamente (**Figura 3**).



**Figura 3.** Volumen de ventas por Buroes en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara durante el año 2011

**Fuente:** Elaborado por el autor

**Etapa 6.** Determinación de los segmentos de mercados en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara.

Los clientes que más demandan en la agencia el producto TEC son los nacionales, o sea, ciudadanos cubanos; quedando en un segundo plano el mercado convencional o extranjero. Este último se compone de los clientes que se encuentran de recorrido por la provincia, los hospedados en casas particulares, que por lo general son provenientes de Francia, Inglaterra, Canadá e Italia; también se incluyen los estudiantes de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y de la Universidad de Ciencias Médicas, en su mayoría provenientes de Sudáfrica y

Argentina, y por último, los cubanos residentes en el extranjero, principalmente en los Estados Unidos de América.

A los efectos de la presente investigación, el mercado convencional no resulta representativo ni definitorio, puesto que la apertura de los nuevos puntos de ventas constituye una estrategia comercial de la agencia en aras de ampliar su capacidad para distribuir su producto TEC a los nacionales residentes en la provincia.

Por tanto, se procede a determinar las características generales del mercado nacional que visita la agencia, para lo cual se diseña y aplica una encuesta (ver **anexo 18**), la cual permite la obtención de información necesaria para realizar un análisis descriptivo general de los clientes nacionales.

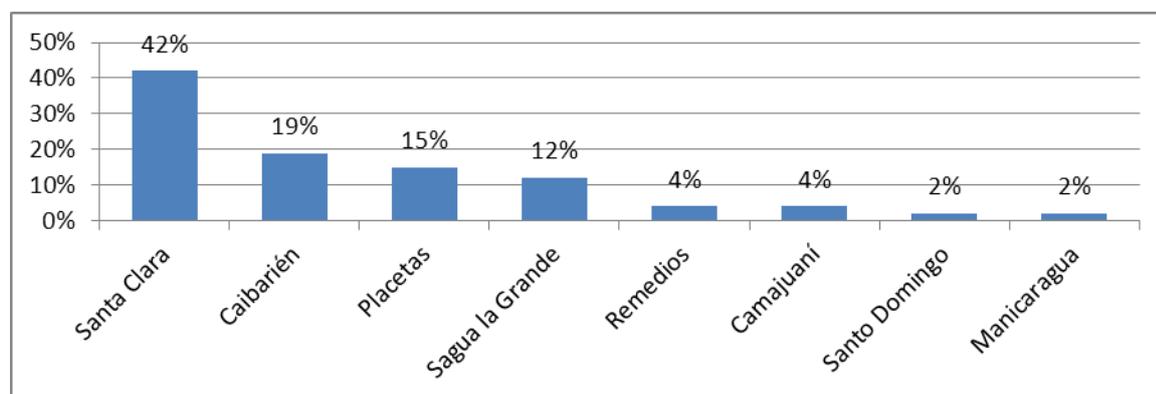
Se aplicó primeramente la encuesta a una muestra piloto de 20 turistas y a partir de ahí se hicieron algunas correcciones y se eligió un diseño más funcional para el formato de la encuesta. Posteriormente, se midió la fiabilidad y la validez de la encuesta (ver **anexo 19**). La fiabilidad del instrumento fue analizada utilizando el procesador estadístico SPSS 15.0 en español para encontrar el coeficiente Alpha de Cronbach; finalmente el programa arrojó 0,750; que se considera un valor bastante aceptable para este tipo de investigaciones en las que se traza como punto de aceptación un valor del coeficiente mencionado mayor de 0,70. La validez también fue analizada con el SPSS, a través del coeficiente KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y el Test de Esfericidad de Bartlett. Para que el instrumento sea válido el primero debe ser mayor que 0,70 y el segundo tener una significación menor de 0,005. Luego del análisis se obtuvo un valor para el KMO de 0,734 y el Test de Esfericidad alcanzó una significación de 0,001; ambos aceptados para probar validez de instrumentos de recopilación de información cualitativa. Luego de este análisis se asume que la encuesta es válida y fiable.

Para la selección del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Bigné (2000), para poblaciones finitas (ver **anexo 20**). El método de muestreo seleccionado fue el probabilístico estratificado proporcional el cual permitió dividir la muestra en grupos de estratos según lugar de procedencia y realizar muestreos aleatorios simples.

Ya aplicadas y escogidas las encuestas que no presentaban dificultades y organizados los datos se procedió al análisis de estos mediante los métodos estadísticos seleccionados, para esto se utilizó el software Microsoft Excel y el

procesador SPSS versión 15.0 en Español. A continuación se exponen los resultados del análisis de los datos.

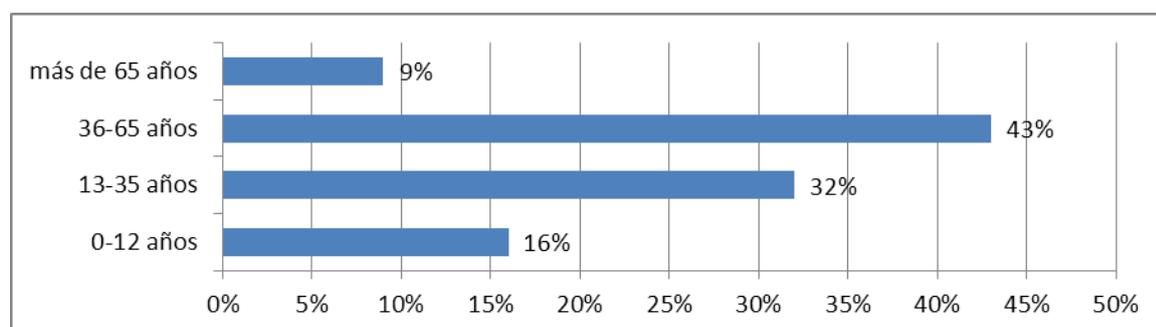
El 42% del total de clientes encuestados en la agencia objeto de estudio reside en la ciudad de Santa Clara, el 19% en Caibarién, el 15% en Placetas, el 12% en Sagua la Grande y el 12% restante agrupa a clientes residentes en Remedios, Camajuani, Santo Domingo y Manicaragua (**Figura 4**).



**Figura 4.** Procedencia de los clientes encuestados

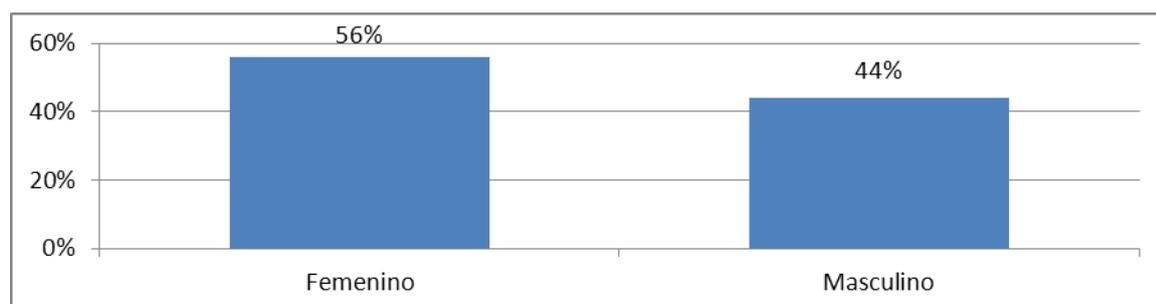
**Fuente:** Elaborado por el autor

Los clientes que compran en la agencia objeto de estudio son en su mayoría personas entre los 36 y 65 años de edad (**Figura 5**). Además, el número de mujeres es superior al de hombres, las primeras representan el 56% mientras que los hombres un 44% del total (**Figura 6**).



**Figura 5.** Edad

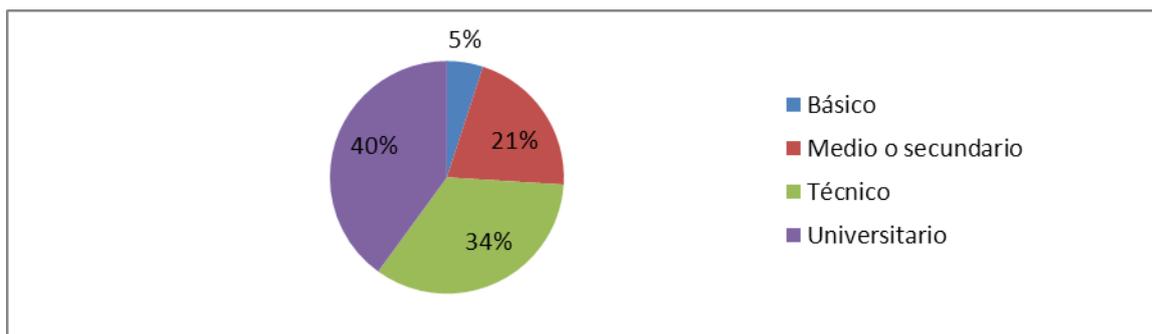
**Fuente:** Elaborado por el autor



### Figura 6. Género

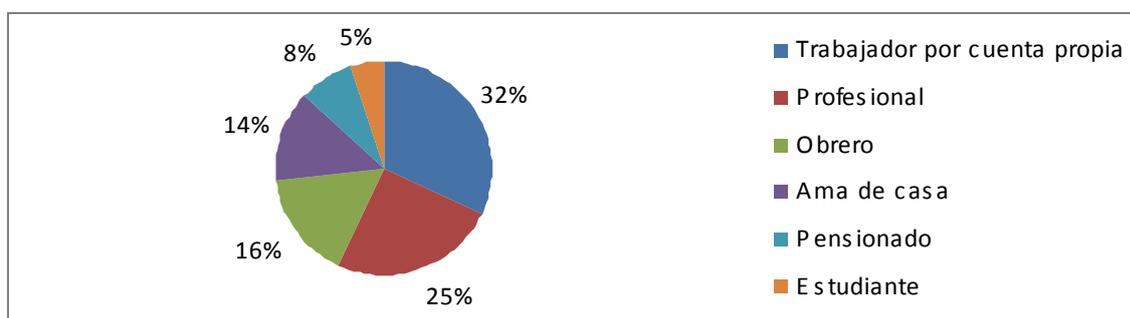
Fuente: Elaborado por el autor

El 40% de los encuestados tiene nivel universitario, el 34% técnico, el 21% medio o secundario y el 5% restante, básico (Figura 7). Pero no todos están vinculados a un centro laboral, el 25% son profesionales, el 16% son obreros, el 5% son estudiantes y 54% restante lo constituyen los trabajadores por cuenta propia, amas de casa y pensionados (Figura 8). Por otra parte, el 59% tiene un nivel de ingresos altos, el 31% medio y el 10% bajo (Figura 9).



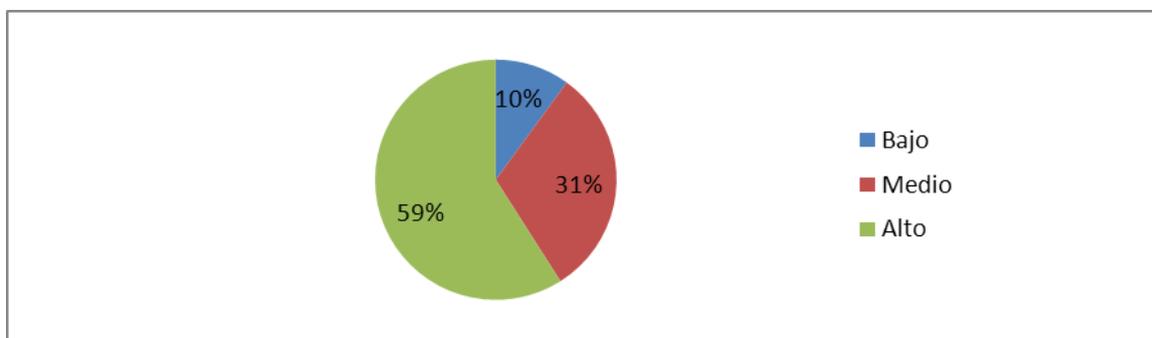
### Figura 7. Nivel de estudios

Fuente: Elaborado por el autor



### Figura 8. Ocupación

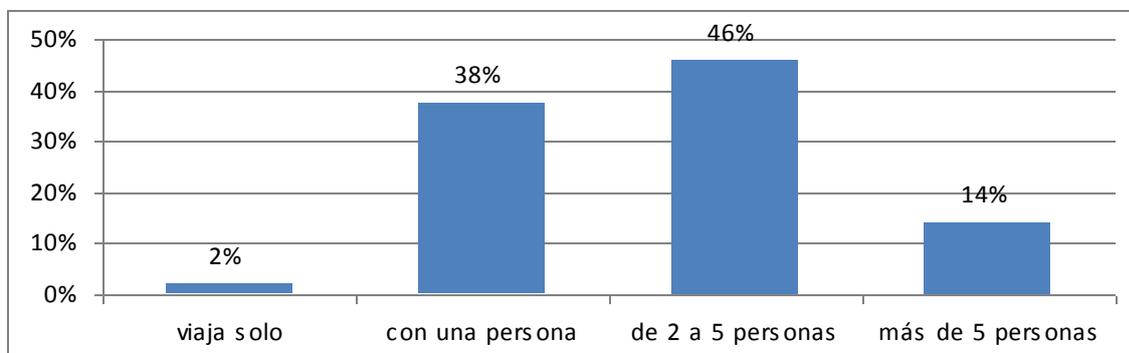
Fuente: Elaborado por el autor



### Figura 9. Nivel de ingresos

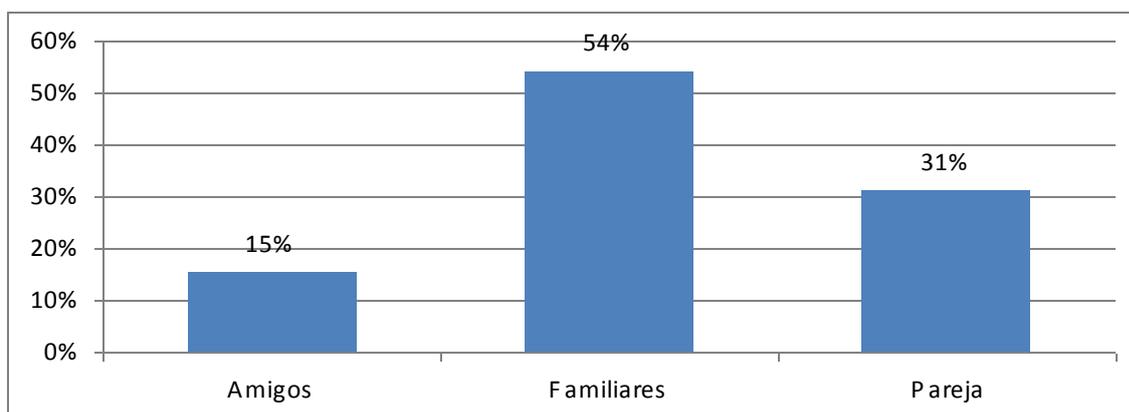
Fuente: Elaborado por el autor

En cuanto a la composición del viaje, el 46% viaja acompañado de 2 a 5 personas y el 38% con una persona, siendo estos los grupos más significativos (**Figura 10**). Por otra parte, el 54% de los encuestados manifestó viajar con sus familiares, el 31% con su pareja y el 15% con amigos (**Figura 11**).



**Figura 10.** Composición del viaje

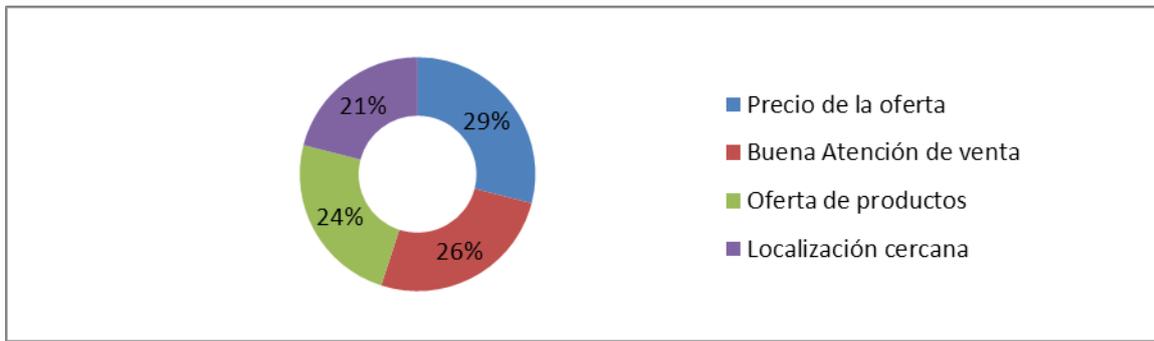
**Fuente:** Elaborado por el autor



**Figura 11.** Relación con los acompañantes

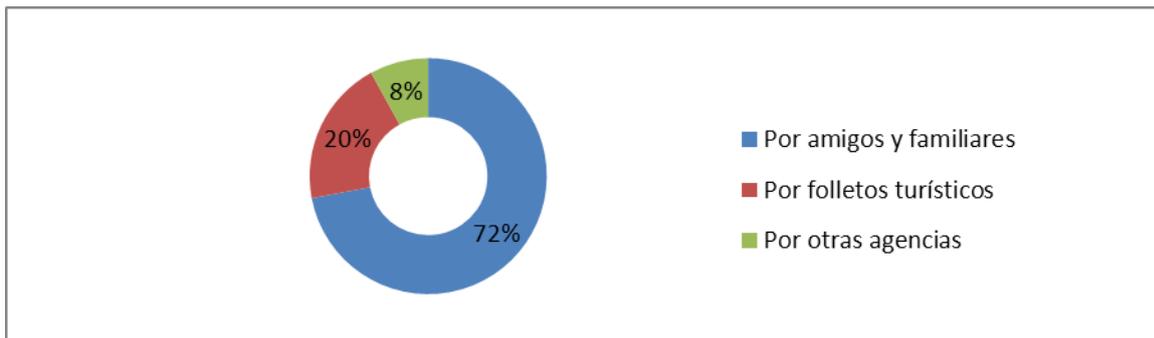
**Fuente:** Elaborado por el autor

Los resultados sobre los motivos de visita a la agencia se comportan bastantes similares, con un 29% motivado por los precios de las ofertas, un 26% por la buena atención de venta, un 24% por las propias ofertas y un 21% por la localización cercana de la agencia (**Figura 12**). Por otra parte, el 72% de los encuestados manifiesta que conoce las ofertas por amigos y familiares, el 20% por folletería y el 8% por otras agencias (**Figura 13**). El elemento que más se tiene en cuenta a la hora de realizar la compra es el precio de la ofertas (**Figura 14**).



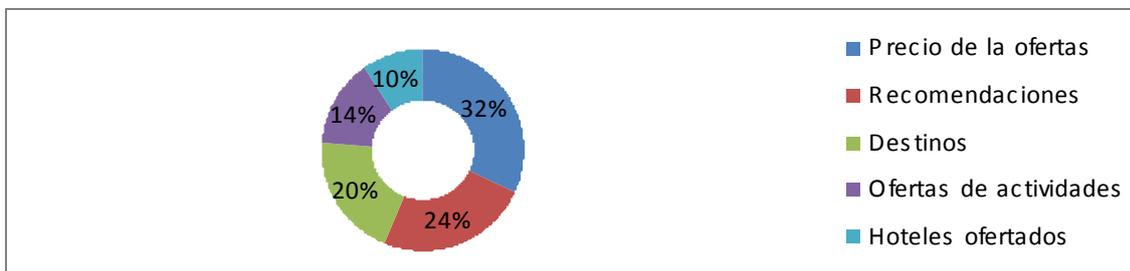
**Figura 12.** Factores de decisión para visitar la agencia

**Fuente:** Elaborado por el autor



**Figura 13.** Fuente de información para conocer las ofertas

**Fuente:** Elaborado por el autor



**Figura 14.** Motivación de compra

**Fuente:** Elaborado por el autor

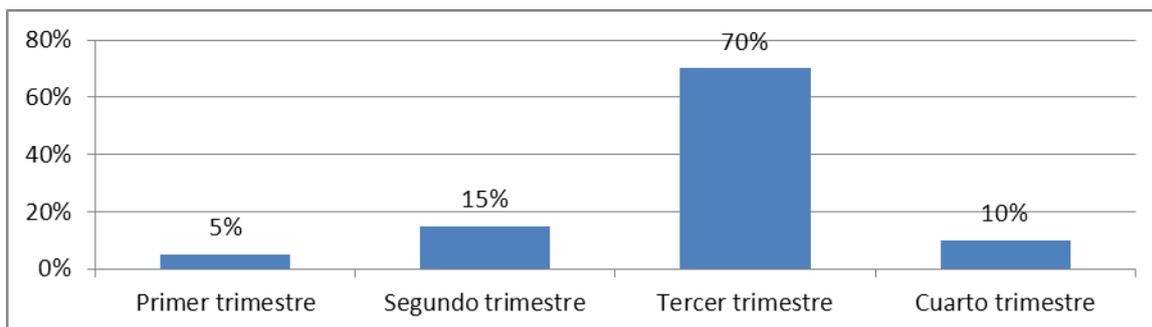
El 60% de los encuestados manifiesta que compra en la agencia una vez al año, el 31% dos veces en el año y el 9% varias veces en el año (**Figura 15**). Además, el 70% realiza la compra durante el tercer trimestre, el 15% en el segundo, el 10% en

el cuarto y el 5% en el primer trimestre **(Figura 16)**.



**Figura 15.** Frecuencia de compra

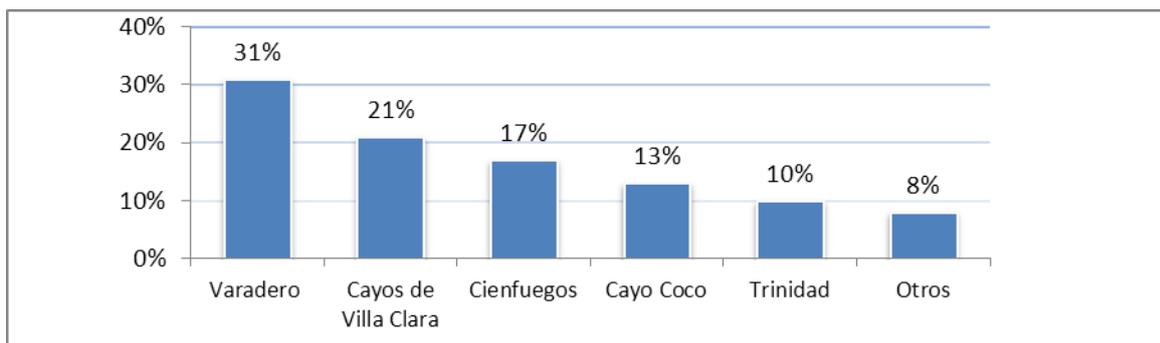
**Fuente:** Elaborado por el autor



**Figura 16.** Período de compra

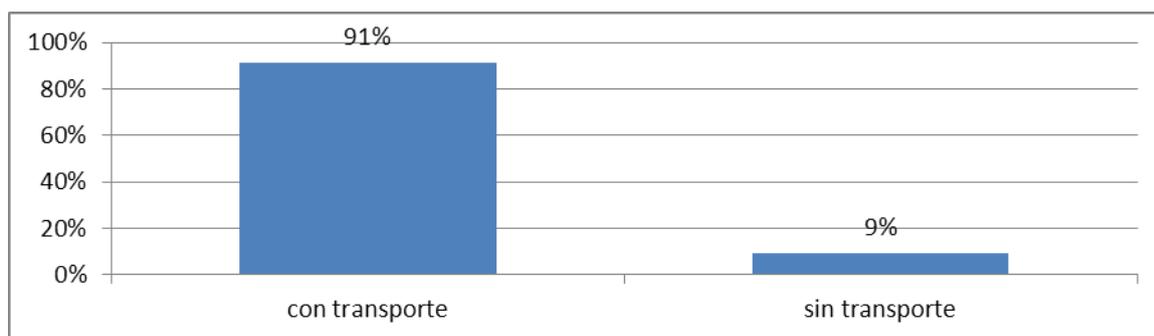
**Fuente:** Elaborado por el autor

El destino de mayor preferencia es Varadero con un 31% según criterio de los encuestados, seguido por Cayos de Villa Clara con un 21% **(Figura 17)**. El 91% de los encuestados prefiere organizar sus viajes con transporte incluido, mientras que el 9% lo hace sin transporte **(Figura 18)**. El 80% compran paquetes de 2 noches y 3 días, siendo el resultado más representativo **(Figura 19)**.



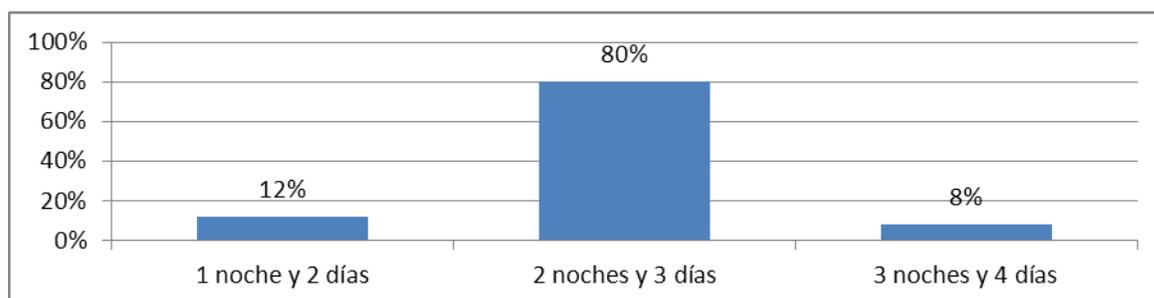
**Figura 17.** Destinos de mayor preferencia

**Fuente:** Elaborado por el autor



**Figura 18.** Organización del viaje

**Fuente:** Elaborado por el autor



**Figura 19.** Duración del viaje

**Fuente:** Elaborado por el autor

Una vez analizado las características principales del mercado nacional que visita la agencia se procede a dividir dicho mercado en grupos de consumidores relativamente homogéneos, con arreglo a la variable procedencia como criterio general y objetivo, según establece Bigné (2000). Se parte entonces de esta variable, considerada a partir del criterio del equipo de trabajo, para desarrollar una segmentación a priori<sup>7</sup> y determinar los perfiles de cada segmento, que no son más que las características de cada uno de los grupos o segmentos. El Análisis de Varianza (ANOVA) de un factor es una de las técnicas recomendadas para desarrollar una segmentación a priori, por lo que se hace necesario utilizar el procesador SPSS versión 15.0 en español. Se define como variable factor la procedencia y como variables dependientes el resto de las variables contenidas y ya analizadas en la encuesta.

Para elaborar el perfil de cada segmento es necesario reducir el número de variables a aquellas que realmente son representativas y que permitan que los segmentos definidos a partir de los ocho grupos que componen la variable procedencia se

<sup>7</sup> Método de segmentación que establecen Manuera y Rodríguez (2002), que consiste en seleccionar una variable a explicar antes de realizar el análisis. Posteriormente se consideran diversas variables explicativas y se trata de analizar cómo se relacionan con la anterior a través de un conjunto de técnicas. Las más empleadas son el método de Belson, el análisis de la varianza, la Chi-cuadrado, el método de Sonnsquist y Morgan, el modelo de Canguilhem y el análisis discriminante.

diferencien realmente. Al correr el análisis se observa que cuatro variables tienen un nivel de significación mayor que 0.05, por lo que se comportan de igual forma en los ocho grupos definidos por la variable procedencia. Al no ser representativos analizar estas variables, se elabora el perfil de los segmentos a partir de las variables con nivel de significación menor que 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis de igualdad de medias y se concluye que las poblaciones definidas por la variable procedencia no poseen el mismo comportamiento (ver **anexo 21**).

Los segmentos de mercado definidos son:

#### Segmento 1

Residentes de la ciudad de Santa Clara en su mayoría empleados asalariados y trabajadores por cuenta propia entre los 36 y 65 años de edad, de ingresos medio-altos y con niveles técnico y superior fundamentalmente, que viajan de una a dos veces en el año durante el segundo y tercer trimestre principalmente. Se caracterizan por elegir todo tipo de destinos, motivados por la oferta de actividades, el precio y las recomendaciones, para realizar sus viajes regularmente en pareja y en familia, lográndose reunir, en ocasiones, en grupos de más de 5 personas.

#### Segmento 2

Residentes de la ciudad de Placetas en su mayoría trabajadores por cuenta propia y amas de casa entre 36 y 65 años edad, con ingresos altos y niveles medio y superior, que gustan de viajar de una a dos veces en el año durante el tercer y cuarto trimestre fundamentalmente. Se caracterizan por elegir los destinos Varadero y Cayos de Villa Clara, motivados en su compra por las características propias de los destinos, la oferta de actividades y las recomendaciones recibidas, para realizar sus viajes principalmente en familia y con amigos en grupos de 2 a 5 personas.

#### Segmento 3

Residentes de la ciudad de Caibarién principalmente trabajadores del sector turístico, entre los 13 y 36 años de edad, con ingresos altos y niveles medio y superior, que planifican un solo viaje al año, preferentemente durante el tercer trimestre. Se caracterizan por elegir los destinos Varadero y Cayo Coco, motivados en su compra por las características propias de los destinos y por los hoteles ofertados, para realizar sus viajes en familia y con amigos, concentrándose con frecuencia en grupos de más de 5 personas.

#### Segmento 4

Residentes de la ciudad de Sagua la Grande en su mayoría empleados asalariados y trabajadores por cuenta propia, entre los 36 y 65 años, de ingresos medio-altos y con niveles técnico y superior fundamentalmente, que viajan una vez al año durante el tercer trimestre principalmente. Se caracterizan por elegir los destinos Varadero y Cayos de Villa Clara, motivados por el precio de las ofertas y las características de los destinos, para realizar sus viajes en pareja y en familia, en grupos de 2 a 5 personas.

#### Segmento 5

Residentes de la ciudad de Camajuaní en su mayoría trabajadores por cuenta propia y del sector turístico, entre los 35 y 65 años de edad, de ingresos altos y con niveles medio y superior fundamentalmente, que viajan de una a dos veces al año durante el primer y tercer trimestre preferentemente. Se caracterizan por visitar diferentes destinos, con una mayor aceptación el destino de Varadero, motivados en sus compras por el precio y las recomendaciones recibidas, para realizar sus viajes en grupos familiares de 2 a 5 personas.

#### Segmento 6

Residentes de la ciudad de Remedios generalmente trabajadores del sector turístico, entre los 35 y 65 años de edad, de ingresos altos y con niveles medio y superior, que viajan una sola vez en el año preferentemente durante el tercer trimestre. Se caracterizan por viajan a los destinos Varadero y Cayo Coco, motivados por el precio, los hoteles ofertados y las recomendaciones recibidas, para realizar sus viajes en pareja o grupos familiares de 2 a 5 personas.

#### Segmento 7

Residentes de la ciudad de Manicaragua en su mayoría trabajadores asalariados y por cuenta propia, entre los 35 y 65 años de edad, de ingresos medios-altos y con niveles técnico y medio principalmente, que viajan una sola vez en el año y preferentemente durante el tercer trimestre. Se caracterizan por ser elegir el destino Varadero para realizar sus viajes y son motivados en sus compras por el precio y las recomendaciones recibidas. Realizan sus viajes en pareja o en familia y rara vez se concentran en grupos de más de 5 personas.

#### Segmento 8

Residentes de la ciudad de Santo Domingo generalmente trabajadores asalariados y amas de casas, entre los 35 y 65 años de edad, de ingresos medio-altos y con

niveles medio y superior principalmente, que viajan una sola vez en el año y usualmente durante el segundo o tercer trimestre. Se caracterizan por visitar los destinos Varadero y Cayos de Villa Clara, motivados por el precio y los hoteles ofertados. Realizan sus viajes en pareja o en familia de 2 a 5 personas.

**Etapa 7.** Análisis de la competencia en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara.

La evolución de las agencias del destino en la operación del producto TEC ha crecido de forma alarmante. La agencia Cubatur durante el año 2010 logró mover la mayor cantidad de pax. Sin embargo ello no se tradujo en los mayores ingresos, pues estos los obtuvo la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara con 545 014.00 cuc. Según análisis realizado entre los años 2010 y 2011, todas las agencias han experimentado un crecimiento en los ingresos por ventas del producto TEC, pero no todas lo han hecho de igual forma. Las agencias Gaviota Tours y Havanatur han experimentado un salto cuantitativo considerable en sus cifras, mostrando un crecimiento acelerado de sus ingresos, no siendo así para Viajes Cubanacán Villa Clara y Cubatur, las cuales muestran un menor por ciento de crecimiento (**Tabla 1**).

**Tabla 1.** Comportamiento de venta del producto TEC al mercado interno en Villa Clara

Agencias	PAX		Ingresos		% de crecimiento
	2010	2011	2010	2011	
<b>Cubanacán</b>	5778	10501	545 014,20	724 524,00	132
<b>Cubatur</b>	8471	9185	371 700,40	483 623,22	130
<b>Havanatur</b>	1421	4278	105 349,33	296 230,00	281
<b>Gaviota Tours</b>	799	3068	76 304,45	226 537,53	297

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de los Balances del Consejo de Agencias de Viajes de los años 2010 y 2011

Los catálogos de ofertas de las AAVV que conforman la competencia son muy similares, incluyen las mismas ofertas de destinos y hoteles, con paquetes turísticos organizados sin diferencia alguna. La mayoría de las excursiones incluyen alojamiento y transportación. La única diferencia en las ofertas de estas agencias es el precio, el cual varía en dependencia del margen de beneficio que cada agencia fija al precio de sus productos.

La agencia Cubatur dispone de 3 puntos de ventas en los meses de julio y agosto y sólo 1 durante el resto del año, localizado en el buró de venta de la agencia y el cual no se considera ni móvil ni exclusivo de la oferta TEC. Estos puntos, según sus directivos, son suficientes para hacerle frente a las demandas de los clientes. Los puntos de ventas, implementados durante la temporada de verano en Cuba, fueron creados en los municipios de Sagua la Grande, Camajuaní y Placetas y no se consideraron como puntos móviles, pues operaron durante todos los días de la temporada en que permanecieron abiertos.

No sucede así con Gaviota Tours, que dispone de un punto de venta en el hotel Santa Clara Libre, al cual tienen una mayor posibilidad de acceso los residentes del destino, ya que el Buró principal de la agencia se encuentra alejado de los centros urbanos de la provincia.

La agencia Havanatur dispone de 2 puntos de ventas que se implementaron hace más de 10 años. Aun cuando todos cuentan entre sus ofertas con las excursiones económicas, su objetivo es enfocarlos al mercado convencional. Es por ello que no son exclusivos para vender las ofertas del mercado interno.

Ecotur, por su parte, solo posee un punto de venta destinado a la operación de venta del producto TEC ubicado en el lobby del hotel Santa Clara Libre, y tiene la característica de ser exclusivo para vender las excursiones económicas y no se considera móvil.

Cubatur, Gaviota Tours y Ecotur no cuentan con una Estrategia Comercial utilizada para la creación de puntos de ventas del producto TEC. Las decisiones de localización tampoco se encuentran justificadas en análisis realizados con anterioridad; la decisión de apertura o cierre de determinado punto de venta es emitida en el Consejo de Dirección de cada agencia por iniciativa propia o por experiencia de otras agencias. Solo Havanatur ha realizado recientemente un estudio económico de prefactibilidad, realizado por sus directivos, para conocer si la ciudad de Placetas era un lugar idóneo para abrir un punto de venta. El resto de las decisiones de localización para implementar sus puntos de ventas han estado basadas en lo planteado en el Manual de Procedimientos correspondiente a su agencia.

**Fase 3. Operativa:** Determinación de los puntos de ventas a implementar.

**Etapa 8.** Determinación de los principales mercados objetivos en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara.

Al conocer los segmentos de mercado que visitan la agencia, el equipo de trabajo establece cuáles son los principales mercados objetivos, para lo cual se tiene en cuenta el tamaño y potencial de crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento y los objetivos comerciales y recursos de la agencia. Además el equipo de investigación determinó incluir en el análisis los resultados de las encuestas realizadas y los criterios subjetivos de los trabajadores de la entidad, los cuales se basan en las experiencias adquiridas mediante sus observaciones, desde que comenzó la venta del producto TEC, sobre la procedencia de los clientes que visitan la agencia.

Así se establece un orden de prioridad, resultando como principales mercados objetivos para la agencia el Segmento 1, Segmento 3, Segmento 2 y Segmento 4.

**Etapa 9.** Definir áreas geográficas para abrir los puntos de venta.

Las áreas geográficas para la apertura de los nuevos puntos de ventas se corresponden con los municipios que constituyen los principales mercados objetivos. Por tanto, las áreas geográficas definidas son los municipios Santa Clara, Caibarién, Placetas y Sagua la Grande.

**Etapa 10.** Definir cantidad de puntos de ventas.

La cantidad de puntos de venta se define por el equipo de trabajo, a partir de la “Estrategia Comercial 2012 para el Mercado Interno” de la agencia. De ello resulta, la cantidad de cinco puntos de ventas: dos puntos en el municipio de Santa Clara y un punto en Placetas, otro en Caibarién y uno en Sagua la Grande.

**Etapa 11.** Determinar principales características de los puntos de ventas a implementar por la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara.

Los nuevos puntos de ventas no serán fijos sino puntos de ventas móviles, o sea, no se abrirán como puntos permanentes durante todo el año sino durante los meses de mayor demanda del producto TEC, del 1ro de julio al 30 de septiembre. Durante la semana, los Buroes de Venta radicados en los municipios Placetas, Caibarién y Sagua la Grande se alternarán, lo que implica que en cada uno de estos municipios solo se preste servicios dos días en la semana. Por otro lado, los dos puntos a localizar en la ciudad de Santa Clara, también se alternarán, prestando servicios

durante tres días en la semana. En cada uno de ellos trabajará solamente un promotor de venta en el horario de 8:00 am a 5:00 pm.

La apertura de estos nuevos puntos de ventas será fuertemente difundida por las emisoras radiales municipales correspondientes, por el canal de televisión Tele Cubanacán, por sueltos promocionales elaborados con dicho fin y mediante los guías de las excursiones.

Los puntos de ventas se localizarán en sitios de fácil acceso, con gran visibilidad y en áreas con afluencia de personas, sitios cercanos a importantes tránsitos de personas.

La cercanía a los clientes es objetivo crucial de estos puntos de ventas. Además, los mismos no requerirán de una gran superficie de venta, solo el espacio necesario para la ubicación del Buró de Venta y la atención a los clientes.

Las entidades que acogerán los nuevos puntos de ventas serán propias del sector, o sea, pertenecientes al MINTUR. Los locales para ubicar los puntos no serán arrendados ni comprados, será una prestación de locales avalada por política del MINTUR y contratos establecidos.

Todos los puntos de ventas estarán avalados por los respectivos Certificados Comerciales, los cuales permitirán operar legalmente a estos bajo las leyes y políticas establecidas por el MINCEX.

**Etapas 12.** Búsqueda de posibles localizaciones para implementar los puntos de ventas.

Para la búsqueda de posibles sitios para la implementación de los nuevos puntos de ventas, el equipo de investigación, con la ayuda de la técnica Lluvia de ideas, establece un conjunto de localizaciones candidatas, a partir de las entidades pertenecientes al MINTUR situadas en cada una de las áreas geográficas consideradas claves en la Etapa 9. De ello resultó la relación que se muestra en el **anexo 22.**

**Etapas 13.** Definir los criterios decisionales.

En esta etapa el equipo de trabajo presenta los criterios decisionales a utilizar en la evaluación de las diferentes alternativas. Decidieron utilizar, de los criterios que muestra el procedimiento, la afluencia de personas al lugar, la accesibilidad y visibilidad, las condiciones de la infraestructura, la cercanía a los competidores, la disposición de acogida de las entidades y la población. No obstante, incluyen en su

lista de criterios la ubicación geográfica y el horario de prestación de servicios, por constituir estos, según su opinión, de relevante importancia para el desarrollo efectivo de la investigación en la agencia.

**Etapa 14.** Evaluar las alternativas de localización propuestas.

Una vez determinada una relación de sitios se procede a evaluar las alternativas de localización existentes, mediante el método Factores Ponderados (García-Sabater, (2004). Se establece una lista de criterios o factores relevantes, los cuales se ponderan para indicar la importancia relativa de cada uno, según criterio del equipo de investigación. Se asigna una escala común a cada factor y se califica cada alternativa de acuerdo a la escala diseñada. Luego se multiplican las calificaciones por las ponderaciones y se suman los puntos de cada alternativa (ver **anexo 23**).

**Etapa 15.** Selección de la (s) mejor (es) alternativas para localizar los puntos de ventas.

Para la selección de las mejores alternativas se tiene en cuenta el análisis cuantitativo realizado en la etapa anterior más la presencia de factores subjetivos, como son las propias preferencias de la dirección de la agencia, de lo cual resulta la localización definitiva de los puntos de ventas.

Teniendo en cuenta la cantidad de puntos de ventas definidos en la Etapa 10 por área geográfica, se determina entonces la localización final de los nuevos puntos de ventas de la agencia objeto de estudio. Dando como resultado que en la ciudad de Santa Clara los puntos de venta se ubicarían en el Ditú Riviera y en el Ditú Hospital, en Placetas estaría en la Cafetería “Café Parque”, en Caibarién se ubicaría en la Cafetería “Villa Blanca”, mientras que la alternativa de localización para Sagua la Grandes sería la Cafetería “Gran Rey”.

No obstante a estos resultados obtenidos, la agencia Viajes Cubanacán implementó puntos de ventas en los municipios de Placetas, Camajuaní y Remedios durante el 2012, funcionando hasta la fecha el ubicado en Placetas, el resto fueron cerrados por no obtener los resultados esperados con su apertura. Ello demuestra que solo el punto de venta ubicado en Placetas, municipio que fue seleccionado en la investigación realizada con anterioridad, no fracasó a la implementación. Camajuaní y Remedios, no se incluyeron en los municipios propuestos para implementar los puntos de venta, de ahí que los resultados obtenidos no fueron catalogados como satisfactorios.

### **3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos.**

En la validación del procedimiento propuesto, se utilizó el método de juicio de expertos, seleccionándose para su desarrollo expertos estudiosos de la actividad turística y del proceso de distribución en el sector, expertos de la práctica que se desempeñan como especialistas o directivos en las agencias de viajes y en la gestión de la distribución turística, de forma tal que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen (Arquer, 2006).

Para que una persona pueda ser etiquetada como experta debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizada con el sistema en el que ésta se desarrolla. Para aplicar el Juicio de expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer (2006), realizado por Martínez et al. (2009), quedando como sigue:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos definidos:

**1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos:** Los expertos deben evaluar una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Pertinencia
- Parsimonia
- Contextualización
- Aplicabilidad
- Suficiencia informativa
- Carácter integrado
- Flexibilidad

- Continuidad
- Creativo e innovador
- Racionalidad

**2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos:** Para realizar la validación se diseñó un instrumento por la autora (ver **anexo 24**), en el cual se analizan las características del procedimiento propuesto así como cada una de sus fases y etapas, que los expertos deben evaluar a través de una escala Lickert facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad.

**3. Calcular el número de expertos:** Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la expresión:

$$M = \frac{p(1-p)K}{i^2}$$

Dónde:

M: número de expertos.

*i*: nivel de precisión deseado (0.005 – 0.10).

p: Proporción estimada de errores de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- $\alpha$ ).

Al considerar, para este caso de estudio, un nivel de confianza (1- $\alpha$ ) = 0.99 para un valor de la constante k = 6.6564, una proporción estimada de error (p) = 0.01 y un nivel de precisión (*i*) = 0.10, se obtiene como resultado M = 6.589836; y se toma como resultado final: siete (7) expertos.

#### **4. Definir las características que debe reunir el experto**

A los efectos de esta investigación se ha considerado como requisitos para que una persona sea seleccionada experto en la validación del procedimiento propuesto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Relación laboral, docente o práctica, con la actividad del proceso de distribución en las Agencias de Viaje del destino Villa Clara.
- Tener 5 años de experiencia o más en estas actividades.
- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados: teóricos, prácticos y directivos).

## 5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio

A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionaron los expertos siguientes, que ocupan los cargos que a continuación se relacionan:

- Profesor del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez.
- Profesora del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas: Dr. C. Esther Lidia Machado Chaviano.
- Profesora del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas: M Sc. Yanet Hernandez Aro.
- Profesora de Agencia de Viajes de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado” de Villa Clara: M Sc. Yanet Díaz Rodríguez.
- Director de la Agencia de Viajes Havanatur en Villa Clara: MSc. Julio Muñiz Escarpanter
- Especialista comercial de la Delegación del MINTUR en Villa Clara: Ing. Jorge Luis Jiménez González
- Promotor de venta y Especialista principal (psr) de la Agencia de Viajes Havanatur en Villa Clara: José Rodriguez Andreu

**6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos:** El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados.

**7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall:** La opinión de los expertos analizada a través del coeficiente de concordancia de Kendall señala que todos los expertos ubican sus respuestas en los escaques muy de acuerdo o de acuerdo.

$H_0$ : Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

$H_1$ : No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero (0) y uno (1). El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)}$$

Dónde:

K: número de expertos o jueces.

N: número de características o factores ordenados.

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de  $R_j$ , su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum_{J=1}^N \left[ R_J - \frac{\sum_{j=1}^N R_j}{N} \right]^2$$

Dónde:

$R_j$ : suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar)

Para muestras pequeñas ( $N \leq 7$ ), caso de estudio

RC: Si  $S \geq S^*$ , entonces se rechaza  $H_0$

$S^*$ : valor tabulado de Friedman

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo  $W = 0.95$  y al ser  $S^* = 0.5$ , entonces RC:  $W \geq 0.5$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación, los expertos confirmaron que el procedimiento es pertinente y aplicable; está contextualizado y tiene continuidad; posee suficiente flexibilidad y un carácter integrador, creativo e innovador; es racional; propicia un ambiente que motiva la puesta en práctica del procedimiento. Se dispone además de la información requerida para su aplicación y tratamiento.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis “*Si se diseña un procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC de las agencias de viajes del destino Villa Clara, se podrá disponer de una herramienta científicamente fundamentada que contribuya a mejorar el nivel de servicio al cliente del mercado interno*”, ha sido comprobada.

### **3.3 Consideraciones sobre la validación de la hipótesis como resultado de la aplicación del procedimiento y el juicio de expertos.**

Los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara, señalan que el procedimiento propuesto en la presente investigación es de viable aplicación en las agencias de viajes del destino, demostrándose con ello su pertinencia, contextualización y coherencia con respecto al accionar de estas entidades; se corresponde con las nuevas tendencias de gestión empresarial referidas en la “Política para el Turismo” del proyecto de lineamientos que rige el proceso de actualización del Modelo Económico y Social en el país, lo cual refleja su actualidad teórico-práctica; presenta consistencia lógica, es comprensible y asimilable por parte del personal involucrado; además de que puede ser aplicado en otras agencias de viajes del sector en el país con sus correspondientes adecuaciones, manifestándose así su parsimonia, flexibilidad y perspectiva.

### **3.4 Análisis de resultados y beneficios**

#### **3.4.1 Resultados**

El principal resultado es que la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara obtendrá un procedimiento para la localización de los puntos de ventas para distribuir el producto TEC, el cual garantizará un cúmulo de información necesaria para mejorar la gestión del canal de distribución de dicho producto TEC, además de que permitirá mejorar el nivel de venta en la agencia, a medida que se gane en mercado, y con ello elevar los índices de satisfacción del cliente, al lograr llevar el producto al lugar y cliente adecuado.

No obstante se obtiene un diagnóstico de la agencia de viajes para el conocer su situación actual en el ámbito externo e interno en aras de erradicar los problemas existentes, para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso de distribución y venta del producto TEC, así como los índices de satisfacción de los clientes y de productividad.

#### **3.4.2 Beneficios**

La investigación contiene una información actualizada y detallada sobre los aspectos relacionados con el tema de investigación que pueden ser utilizados para próximos trabajos o investigaciones sobre la temática, o bien puede servir de base para próximos estudios en estas entidades o en otras agencias del territorio nacional de

semejantes características. Se registra además información actualizada acerca del comportamiento y los hábitos de compra de los principales segmentos del mercado interno de la agencia.

La existencia de un procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara, permitirá una actualización en el tema de investigación a partir del conocimiento de conceptualizaciones pertinentes y su vigencia en la actualidad, y la posibilidad de contar con una herramienta de gran fuerza ante la competencia e imprescindible para desarrollar una localización adecuada de puntos de ventas para distribuir el producto TEC acorde a las características y necesidades específicas de la agencia objeto de estudio.

### **3.5 Conclusiones parciales**

1. El procedimiento propuesto se aplicó a la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara y responde a las necesidades actuales de la agencia, pues contribuye a mejorar el proceso de distribución del producto TEC en la agencia y soluciona uno de los problemas relacionados con dicho proceso.
2. La aplicación del procedimiento para localizar los puntos de venta TEC del producto en la agencia se desarrolla a partir de 3 fases: analítica, estratégica, operativa, las cuales se desglosan en 15 etapas con una secuencia lógica. Ello le permitió a la agencia contar con un instrumento metodológico para perfeccionar el proceso de distribución del producto TEC en la agencia y por tanto lograr la localización idónea de sus puntos de venta.
3. Para validar el procedimiento propuesto se utilizó el Juicio de experto, siendo estos consistentes en su evaluación, quedando de esta forma corroborada la hipótesis de investigación planteada.
4. La localización de los nuevos puntos de ventas en la agencia Viajes Cubanacán permitió definir las mejores alternativas de implementación de sus puntos de venta, para lo cual fue ineludible realizar un análisis preliminar de su situación interna y externa; determinar las principales características del mercado interno, y en especial, de los diferentes segmentos asociados, sus necesidades y hábitos de consumo y compra; conocer las particularidades de los puntos de venta a implementar, tales como cantidad, lugar a ubicar, frecuencia de apertura y características de su funcionamiento; y realizar una selección de las alternativas

determinadas en la investigación una vez que fueron analizadas teniendo en cuenta los criterios decisionales.

## CONCLUSIONES

---

1. El estudio bibliográfico realizado permitió conocer las particularidades principales de las agencias de viajes y de su proceso decisional para localizar sus puntos de venta, corroborando la necesidad que presentan las agencias de viajes cubanas en la actualidad de lograr una correcta implementación de sus puntos de venta como guía para lograr mejorar su canal de distribución e incrementar las ventas y los niveles de satisfacción de sus clientes y, de esta forma, garantizar su supervivencia y desarrollo en un entorno dinámico y altamente competitivo.
2. En la literatura consultada se encontraron propuestas de procedimientos y metodologías, realizadas por diferentes autores, para lograr la localización de instalaciones, referidas a estas de manera general y solo una a empresas turísticas. Todas ellas están enfocadas, en su mayoría, a las decisiones de localización basadas en el emplazamiento del local, por lo que tratan, de manera aislada, el enfoque al cliente como eje primordial en las decisiones de localización de puntos de ventas en las agencias de viajes.
3. La base teórico-conceptual existente acerca del proceso decisional de localización en las agencias de viajes y su relación con el producto TEC reúne elementos explicativos que determinan la necesidad y utilidad de la propuesta de un procedimiento para localizar los puntos de ventas en las agencias de viajes en el destino Villa Clara, que integre todos los criterios estudiados y se adapte a las condiciones actuales de las agencias de viajes y a sus características particulares.
4. La evaluación del estudio de localización de los puntos de ventas para el producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara comprueba que la mayoría de las agencias no han realizado estudios previos para localizar sus puntos de venta, de modo que la implementación se ha desarrollado de forma espontánea y empírica, lo que les impide la realización de una gestión de la distribución orientada a satisfacer los deseos del cliente.
5. El resultado de la investigación se basa en una propuesta de un procedimiento conformado por 3 fases y 15 etapas, el cual asume los puntos generales que debe contener todo proceso decisional de localización, sustentado en los criterios de los diversos estudiosos del tema y en los resultados positivos y

- negativos obtenidos en la gestión de la distribución que realizan las agencias de viajes del destino, por lo que se adapta a las características esenciales de las agencias de viajes, en las condiciones de Cuba y del destino Villa Clara.
6. Los resultados obtenidos en la validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación práctica en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara, afirma que la hipótesis “Si se diseña un procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC de las agencias de viajes del destino Villa Clara, se podrá disponer de una herramienta científicamente fundamentada que contribuya a mejorar el nivel de servicio al cliente del mercado interno”, ha sido comprobada.
  7. Los aportes brindados por la presente investigación responden a necesidades específicas de la gestión de las agencias de viajes del destino Villa Clara, surgidas ante el auge que han tenido en la provincia determinadas medidas económicas-sociales del sector turístico.

## RECOMENDACIONES

---

1. Comunicar las experiencias obtenidas de la aplicación del procedimiento a la dirección del MINTUR en Villa Clara para evaluar la posterior y posible aplicación en otras agencias de viajes del destino, así como la generalización nacional.
2. Continuar las investigaciones relacionadas con este tema y lograr la aplicación práctica en las agencias de viajes del destino y así convertir la localización de los puntos de venta en una metodología de trabajo permanente para mejorar la efectividad en la gestión de la distribución del producto TEC en las agencias de viajes.
3. Divulgar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática en las agencias de viajes del destino, lo cual proporcionará la generalización de los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- ABREU, M. (2011) *Indicación no 01/2011 “sobre apertura y cierre de buroes de turismo”*. Casa Matriz Viajes Cubanacán. La Habana.
- ACERENZA, M. Á. (1997) *Agencias de viajes. Organización y operación*, México.
- ALBERT, I. (1995) *Gestión y técnicas de agencias de viajes*. IN SÍNTESIS, E. (Ed.) España.
- ÁLCAZAR, B. D. (Junio 2002) *Los canales de distribución en el sector turístico*, Madrid, España.
- ANGELO, R.; VLADIMIR, A. (1998) *Hospitality today*. IN INSTITUTO, E. (Ed.) Estados Unidos.
- AYALA, H.; MARTÍN, R.; RODRÍGUEZ, R. (2003) *Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo*, Ciudad de la Habana. Cuba.
- BIGNÉ, J. E.; FONT, X.; ANDREU, L. (2000) *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. IN ESIC, E. (Ed.) Madrid. España.
- BORJA, L. D.; MIQUEL, J. (2009) *Nuevo paradigma de la intermediación turística*. Colección Turismo. Pirámide Ediciones. Madrid.
- COLINA, J. M. D. L. (2010) *Marketing turístico*. Universidad de Antioquía. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Centro de Estudios de Opinión
- CUESTA VALIÑO, P. (2002) *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Madrid, España. Universidad Autónoma de Madrid.
- DE ARQUER M.I. (2006) *Fiabilidad humana. Métodos*. Centro nacional de condiciones de trabajo. En: [www.mtas.es/insht/ntp/ntp](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp)
- DÍAZ, M. M. A.; JOUVE, M. C.; LINARES, L. A. (2008) *Material de agencias de viajes*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba.
- DIÉGUEZ, E. L.; PÉREZ, P. A. (2007) *Métodos de localización de instalaciones de producción y servicios*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba.
- DOMÍNGUEZ, J. A. (1995) *Dirección de operaciones: Aspectos tácticos y operativos.*, Barcelona. España.
- ESCALONA, R.; BATISTA, C. (2011) *Perfil de los turistas nacionales del mercado interno en la agencia de viajes Cubanacán Holguín*. En <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/ebbm.html>
- FERNÁNDEZ, N. (2007) *Sistema turístico. Diplomado básico en gestión turística*. Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey. Cuba.
- GARCÍA-SABATER, J. P. (2004) *Diseño de sistemas productivos y logísticos. Localización de instalaciones*. Universidad Politécnica de Valencia. España.

- GÓNGORA, I. (s/a) *Dossier del manual de agencias de viajes*, Departamento de Gestión Turística. Formatur, La Habana. Cuba.
- GONZÁLEZ, O. (2005) *Papel de la localización en la selección de establecimiento minorista*.
- GURRÍA, M. (1991) *Introducción al turismo*, México.
- HERNÁNDEZ, L. (1998) *La naturaleza, actividad y clasificación de las agencias de viajes*. Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. España.
- HERNÁNDEZ, Y. (2010) *Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino villa clara*. Centro de Estudios Turísticos. Santa Clara. Cuba. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- HERR, D. (2012) *Propuesta de un sistema de reserva para la agencia de viajes Cubanacán Cienfuegos*. Centro de Estudios Turísticos. Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- IGLESIAS, R.; TALÓN, P.; GARCÍA-VIANA, R. (2007) *Comercialización de productos y servicios turísticos.*, Madrid. España.
- JÁUREGUI, A. (2001) *Localización & criterio invisible de mercadeo*. En <http://www.gestiopolis.com>
- KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. (2004) *Marketing para turismo*, Madrid, España.
- LÓPEZ, F. (abril, 2001) *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España: Un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes*. Departamento de Economía de la Empresa. España, Universidad Autónoma de Barcelona.
- LORENZO, M. (julio 2011) *La toma de decisiones y la gerencia por objetivos*. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Caracas. República Bolivariana de Venezuela. En: <http://tecnicasunesr2011.blogspot.com/2011/07/la-toma-decision-y-la-gerencia-por.html>
- MANUERA, J. L.; I., R. A. (2002) *Estrategias de marketing: Teorías y casos*. IN PIRÁMIDES., E. (Ed.) Madrid. España.
- MARRERO, F. *El proceso de toma de decisiones y el paradigma decisional multicriterio*, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.
- MARRERO, M. (2009) *Indicaciones. Lineamientos comerciales para el turismo nacional pagando en cuc*. Ciudad de La Habana, Cuba.
- MARTÍN, I. (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico.*, Madrid. España.
- MARTÍN, R. (2010) *Principios, organización y práctica del turismo*, Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Cuba.

- MARTÍNEZ, C. C. (2007) *Administración estratégica*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara. Cuba.
- MARTÍNEZ, C. C., et al. (2009) *Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas*. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Informe final de investigación terminada.
- MATOS, H. (2011) *Panorama de la distribución/intermediación turística*. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Cuba.
- MATOS, J. A. (2008) *La actuación de las agencias de viajes receptoras en Cuba*. En <http://www.monografias.com>
- MEJÍAS, S. et al. (2004) *El análisis multicriterio: Una herramienta de soporte para la implementación de programas de intervención macroergonómica*. Cuba.
- MESA, J. C.; LÓPEZ, F.; DÍAZ, R. (2005) *Glosario de contabilidad*. En <http://www.monografias.com/trabajos26/glosario-contabilidad/glosario-contabilidad.shtml>
- MOYA, Y. (2009) *Procedimiento para elaborar el plan de negocio en agencias de viajes receptoras*. Santa Clara. Cuba., Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. .
- MOYA, Y. (2009) *Las agencias de viajes en el sistema turístico*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara, Cuba.
- MOYA, Y.; MARTÍNEZ, C. C. (2009) *Procedimiento para la elaboración del plan de negocio en agencias de viajes receptoras*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara, Cuba.
- MUÑOZ, F. (1994) *Marketing turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid, España.
- MUÑOZ, F. (s/a) *Marketing turístico*.
- NARANJO, W. (2012) *Canales de distribución*.
- PERELLÓ, J. L. (2001) *Comunicología del turismo. Primera parte. Recurso y productos turísticos y mercadotecnia turística*. , Universidad de La Habana. Cuba. .
- PERELLÓ, J. L. (2001) *Desarrollo y promoción de productos turísticos*, Universidad de La Habana. Cuba.
- PÉREZ, A. (1996) *El libro del mundo de los agentes de viajes*. España.
- PÉREZ, D. L. (2011) *Diseño de los procesos en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara*. Centro de Estudios Turísticos Santa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- PORTER, M. (1985) *Estrategia competitiva*, México.

- RODRIGUEZ, F. (2012) *Localización de puntos de ventas de la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara para distribuir el producto "Tu Excursión Conmigo". Centro de Estudios Turísticos. . Santa Clara. Cuba., Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. .*
- RODRÍGUEZ, K. (2009) *Evaluación de la calidad en los productos opcionales de la agencia de viaje Gaviota tours Centro. Santa Clara, Cuba. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.*
- RODRIGUEZ, M.; CORRALES, E.; MOYA, Y. (2011) *Las excursiones económicas y su incidencia en la gestión de la agencia de viajes Cubanacán Centro. En [www.monografia.com](http://www.monografia.com)*
- SACERIO, E. (2009) *Procedimiento para la segmentación de la demanda turística en entidades hoteleras. Centro de Estudios Turísticos. Santa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.*
- SÁNCHEZ, D.; BLANCO, E.; DÍAZ, M. A. (2008) *Gestión de marketing hotelero y agencias de viajes. Universidad de Matanzas. Cuba.*
- SÁNCHEZ, M. A. (2003) *Diseño de un proceso de decisión para la apertura de barras de café de oma. Bogotá, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana.*
- SANTESMASES, M. (1993) *Marketing: Conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide SA. Madrid, España. .*
- SANTESMASES, M. (1999) *Marketing: Conceptos y estrategias. IN PIRÁMIDE (Ed.) 4ta edición ed. Madrid, España.*
- SERRA, A. (2003) *Marketing turístico. IN ESIC EDITORIAL. EDICIONES PIRÁMIDE (GRUPO ANAYA, S. A. (Ed.) Madrid, España.*
- TAMAMES, E. (2010) *Intermediación turística. En: <http://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/turismo/intermediacion-turistica>*
- TAMAYO, B. (1997) *Las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías de distribución turística. Madrid, España.*
- ULACIA, Z. (2008) *La gestión de procesos en la hospitalidad Ciudad de La Habana, Cuba.*
- URIBE, C. (2012) *Glosario de términos de merchandising. En <http://www.mercadeoclarauribe.com>*
- VÉLEZ, I. (2003) *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Grupo Editorial Norma.*
- VÉLEZ, L. E. (2003) *Impacto del e-commerce en las agencias de viajes minoristas de la ciudad de puebla. Puebla, España, Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes.*
- VIGARAY, D. J. (2004) *Comercialización y retailing: Distribución comercial aplicada. Ed Pearson Educación-Prentice Hall. ISBN: 84-205-4372-1*

VINCENZI, F. Localización de planta. Venezuela.

WOLFE, J. (1999) *¿cómo escribir una tesis de grado?* En: <http://www.monografias.com>

[Accessed 23/04/2012].

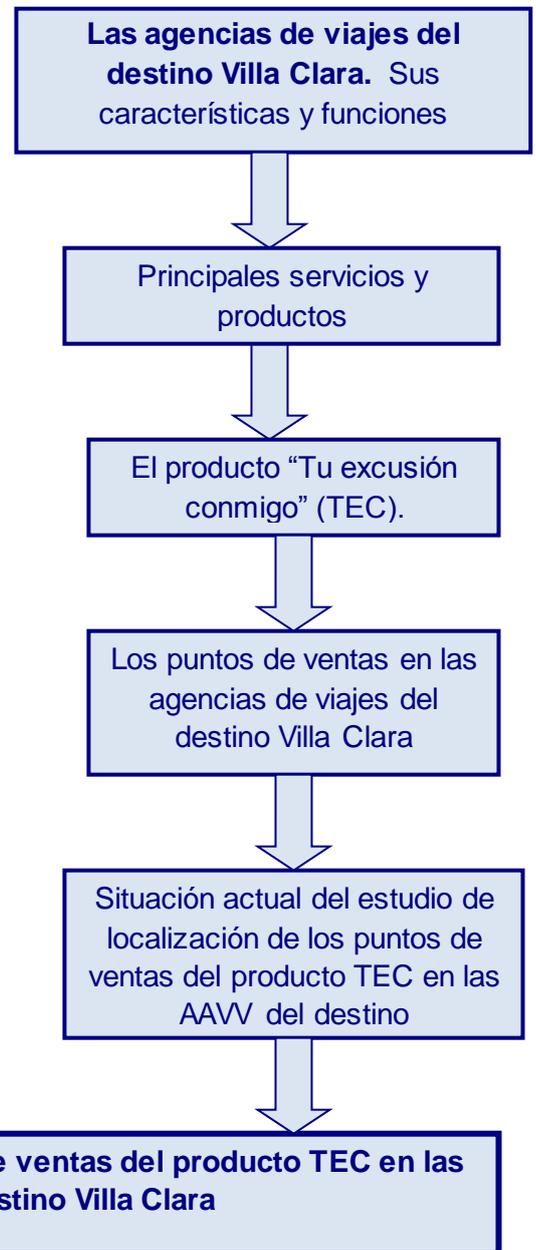
## ANEXOS

### Anexo 1. Hilo conductor de la investigación

#### ESTADO DEL ARTE



#### ESTADO DE LA PRÁCTICA



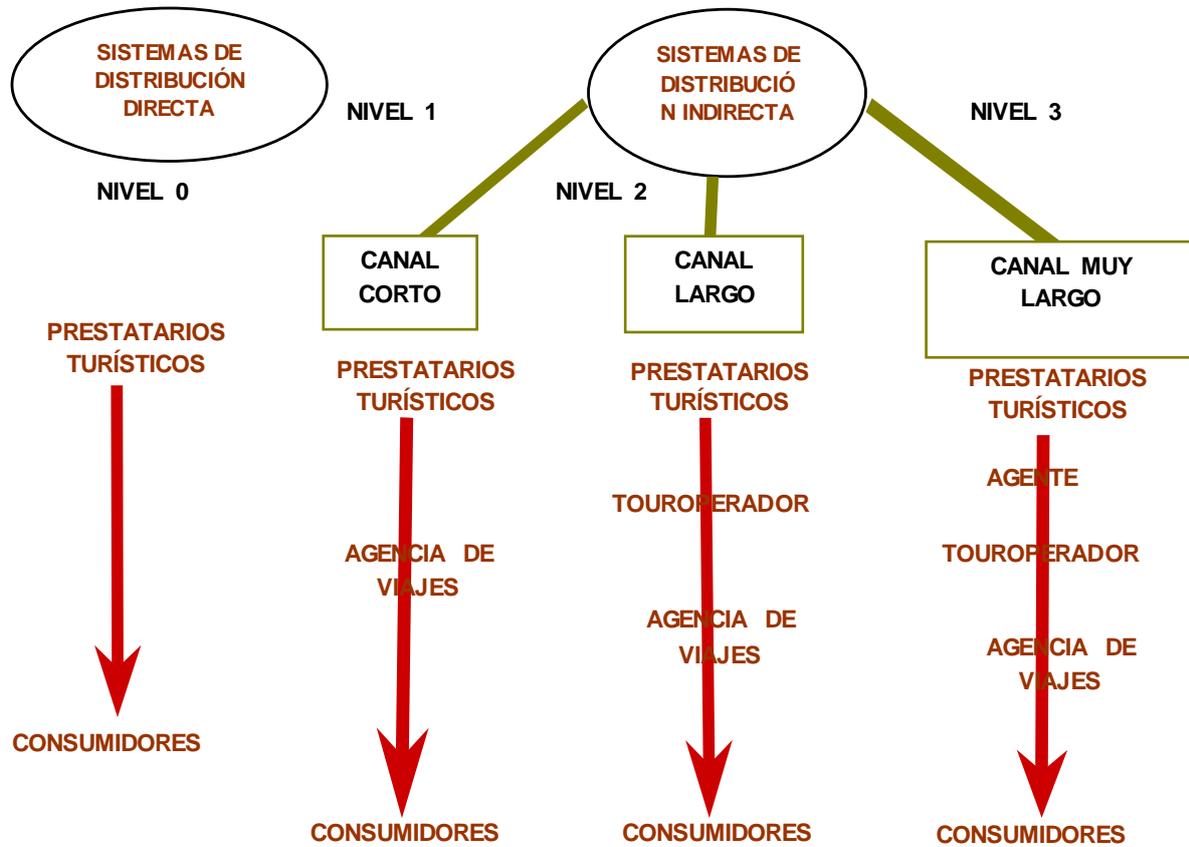
Fuente: Elaborado por el autor

**Anexo 2.** Criterios dados por diversos autores acerca de la distribución en los servicios

<b>Autor (año)</b>	<b>Criterios</b>
<b>Muñoz (1994)</b>	La función de la distribución dentro del marketing de la empresa turística tiene como objetivo principal el establecer los vínculos de unión pertinente entre el suministrador de satisfactores turísticos y el demandante de las mismas, bien se requieran éstos para su reelaboración o para su comercialización directa, y con la óptica de favorecer el acto de compra-venta final y el sentido de dominio que sobre el satisfactor adquirido, va a tener el comprador.
<b>Santesmases (1999:509)</b>	Desde la óptica del marketing como función empresarial, se concreta como <i>objetivo de la distribución</i> poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, implicando al mismo tiempo la realización de un conjunto de actividades tales como la información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición, logrando todo ello a un coste razonable.
<b>Serra (2003)</b>	La función básica de la distribución, como instrumento de marketing en turismo, es incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a la información relativa a los servicios y facilitarle de alguna forma que pueda efectuar reservas por adelantado. Agrega que la reserva o compra transmite un derecho de uso o disfrute futuro del producto o servicio.

**Fuente:** Elaborado por el autor según criterios de autores

**Anexo 3.** Sistema de distribución propuesto por Díaz et al. (2008)



**Fuente:** Díaz et al. (2008)

#### Anexo 4. Tipología de los canales según criterio Del Álcazar, (2002)

<b>Clasificación</b>	<b>Definición</b>
<b>Canal directo o canal de nivel cero</b>	Es aquel en el que no existen intermediarios, siendo el prestador de los servicios turísticos el que a través de sus propios recursos asumirá las distintas funciones de la distribución.
<b>Canal corto o canal de nivel uno</b>	Es aquel en el que intervienen un solo tipo de intermediario entre el productor y el consumidor. En estos casos, como es evidente, dicho intermediario deberá tener la condición de detallista, aun cuando en el sector turístico esta consideración no debe ser identificada necesariamente como la figura del comerciante minorista, la agencia de viajes, sino que incluirá otros tipos de instituciones con capacidad legal para distribuir al por menor los servicios de los prestatarios de los servicios, como puede ser el caso de las centrales de reserva independientes.
<b>Canal largo o canal de nivel dos</b>	Hace referencia a la existencia de dos o más tipos de intermediarios. Este es muy representativo en el turismo vacacional, en el que entra en juego la figura del Tour Operador (TTOO), que actúa en el ámbito mayorista y la agencia de viajes como minorista. Existen otras alternativas en este canal de nivel dos, como por ejemplo, cuando la relación con la agencia de viajes minorista se realiza a través de un representante de la empresa proveedora del servicio, de un GDS, o de una central de reservas independientes.
<b>Canal superior o canal de nivel tres</b>	Es cuando algunos de los elementos anteriormente mencionados aparecen o surgen como mediadores entre los productores turísticos y los TTOO.

**Fuente:** Elaborado por el autor

## Anexo 5. Definiciones de AAVV según varios autores (1992-2007)

Autor	Definición
<b>Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (1992)</b>	Una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediaria, en ocasiones entre personas que requieren desplazarse y prestadores de servicios turísticos específicos, proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes.
<b>Dacosta (1993)</b>	Empresa que se especializa en diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos, alojamiento en hoteles, programación de tours, etc.
<b>De la Torre (1995)</b>	La Agencia de Viajes es una empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y presentadores de servicios específicos, con fines de lucro, proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes.
<b>Blanco y Fernández (1996)</b>	Son empresas mercantiles de servicios que acercan el producto turístico al consumidor.
<b>Góngora (1997)</b>	Es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren desplazarse y prestatarios, proporcionando orientación y asesoría.
<b>Acerenza (1997)</b>	Es una empresa que se dedica a la realización de arreglos para viajes, y a la venta de servicios sueltos, u organizados en forma de paquetes, en carácter de intermediario de las empresas llamadas a prestar los servicios y el usuario final, para fines turísticos, comerciales o de cualquier otra índole.
<b>Colectivo de autores (2000)</b>	Empresas que se especializan en diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos, etc.
<b>Goeldnet et al. (2000)</b>	Es un intermediario, una compañía o persona que vende las partes individuales o una combinación de las partes de la industria del viaje al consumidor. Y en términos de mercadotecnia se refiere a un intermediario, actuando en nombre del cliente haciendo arreglos con proveedores de viaje (aerolíneas, hoteles y operadores de tours) y recibiendo una comisión de estos.
<b>Rodríguez (2001)</b>	Empresa de servicios que fomenta e intermedia la realización de viajes y otras actividades turísticas.
<b>Díaz (2003)</b>	Elemento propio de la actividad turística, que 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.
<b>Martín (2003)</b>	
<b>Muñoz (2004)</b>	
<b>Romero (2007)</b>	Las Agencias de Viajes son empresas turísticas que organizan, asesoran y coordinan viajes por los motivos que dentro del ámbito turístico apliquen. Algunas se especializan, otras abarcan o pretenden abarcar todos los servicios posibles. Pero su meta es siempre la misma: especializarse en el ofrecimiento de servicios turísticos óptimos.
<b>Iglesias et al. (2007)</b>	Las agencias de viajes son empresas de servicios que se dedican a facilitar la realización de los viajes sirviendo, por una parte, de intermediarias entre el cliente y el prestador de los servicios y, por otra, organizando los viajes para su venta.
<b>Melgosa (2007)</b>	Empresas que en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos.

<b>Torrejón y Chahud (2007)</b>	Persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y venta de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.
-------------------------------------	--

**Fuente:** Elaborado por el autor

## Anexo 6. Análisis comparativo según criterios establecidos

<b>Autores</b>	<b>Criterios</b>										<b>Total</b>	<b>%</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>			
<b>Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (1992)</b>	X		X					X			3	33
<b>Dacosta (1993)</b>	X	X	X								3	33
<b>De la Torre (1995)</b>	X	X	X				X	X			5	55
<b>Blanco y Fernández (1996)</b>	X			X							2	22
<b>Góngora (1997)</b>	X		X					X			3	33
<b>Acerenza (1997)</b>	X	X	X		X	X	X				6	66
<b>Colectivo de autores (2000)</b>	X	X	X		X						4	44
<b>Goeldnet et al. (2000)</b>	X	X	X		X	X	X				6	66
<b>Rodríguez (2001)</b>	X		X		X						3	33
<b>Díaz (2003); Martín (2003); Muñoz (2004).</b>			X	X							2	22
<b>Romero (2007)</b>	X	X			X			X			4	44
<b>Iglesias et al. (2007)</b>	X		X		X	X					4	44
<b>Torrejón y Chahud (2007)</b>			X	X	X	X		X	X		6	66
<b>Melgosa (2007)</b>	X	X	X		X				X		5	37
<b>Total</b>	12	7	12	3	8	4	3	5	2			
<b>%</b>	85	50	85	21	57	28	21	35	14			

### Criterios:

**A:** Empresa de servicios turísticos

**B:** Se especializa en diferentes servicios

**C:** Intermediario entre prestatario y consumidor

**D:** Acerca el producto al consumidor

**E:** Organiza y facilita viajes turísticos

**F:** Vende servicios (suelos y paquetes)

**G:** Fines turísticos, comerciales y de lucro

**H:** Proporciona orientación y asesoría

**I:** Pueden utilizar medios propios en la prestación de los servicios

**Fuente:** Elaborado por el autor

## Anexo 7. Clasificación generalizada de las agencias de viajes

Criterio	Clasificación
<b>En función del producto-mercado</b>	<p><i>Generales:</i> cuando no utilizan la segmentación como estrategia, atienden al mercado en su conjunto independientemente de destinos, motivaciones u otro factor</p> <p><i>Especializadas:</i> cuando utilizan la segmentación a partir de motivaciones o comportamientos en destino de los turistas.</p>
<b>Acorde al <u>reglamento jurídico</u></b>	<p><i>Minoristas:</i> cuando venden directamente al público servicios turísticos que prestan o generan otros prestadores, o sea, o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas, vendiéndolo directamente al cliente, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al cliente, no pudiendo vender sus productos a otras agencias de viajes.</p> <p><i>Mayoristas<sup>8</sup>:</i> al integrar y operar sus servicios turísticos y venderlos a través de otras agencias, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al cliente</p> <p><i>Mayoristas/minoristas:</i> cuando operan o integran sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias y directamente al cliente, es decir, pueden simultanear las actividades de los dos grupos anteriores.</p>
<b>Según el <u>tipo de actividad</u></b>	<p><i>Emisoras:</i> cuando radican en los lugares geográficos en donde pretenden vender sus paquetes captando a los clientes.</p> <p><i>Receptivas</i> cuando radican en el área donde se prestan los servicios turísticos.</p> <p><i>Emisoras/receptivas:</i> cuando realizan las dos actividades, simultaneando las actividades de emisión y recepción de clientes.</p>

**Fuente:** Elaborado por el autor

<sup>8</sup> Este tipo de agencia es conocida en la práctica bajo el nombre de Tour Operador, no obstante, en teoría la agencia de viajes mayorista es considerada como un Wholesalers (en español: vendedor al por mayor). En la presente investigación se pueden encontrar dichos términos indistintamente.

**Anexo 8.** Tipología de agencias de viajes según Ángelo et al (1998), Vélez (2003) Martín (2005) y Iglesias et al. (2007)

<b>Autores</b>	<b>Tipología</b>
<b>Ángelo et al. (1998) y Vélez (2003)</b>	Agencias de Viajes Full-service Agencias de Viajes Comerciales Agencias de Viajes en plantas Agencias de Viajes de grupos o incentivos Agencias de Viajes de respuesta rápida Agencias de Viajes de cruceros Agencias de Viajes Consolidadoras Clubes de viaje Agencias de Viajes Virtuales
<b>Martín (2005)</b>	Agencias de Viajes Especializadas Agencias de Viajes in plant Agencias de Viajes Virtuales
<b>Iglesias et al. (2007)</b>	<p><i>Según los productos que ofrecen:</i>                      Vacacionales, De empresas, Mixtas y Especializadas.</p> <p><i>Por su ubicación:</i> Agencias de calle, Agencias in plant, Business Travel Center (BTC), Agencias Virtuales.</p> <p><i>Por su modo de gestión:</i> Agencias con central, Agencias sin central, Agencias en franquicia, in plants y BTC.</p> <p><i>Por su tamaño:</i> Grandes, Medianas y Pequeñas.</p>

**Fuente:** Elaborado por el autor

## **Anexo 9.** Actividades de las AAVV nacionales en Cuba

1. La mediación en la venta de:
  - Reservas de habitaciones y servicios ofertados en todo tipo de establecimientos de alojamiento.
  - Capacidades de transportación.
  - Pólizas de seguros que cubran riesgos derivados de los viajes.
2. Organización y ventas de paquetes turísticos
3. Representación de otras AAVV nacionales o extranjeras
4. Comercialización de giras, excursiones, paseos y actividades recreativas de carácter turístico, conocidas por opcionales.
5. Contratación de guías turísticos.
6. Venta de tarjetas de turista
7. Emisión en el envío de viajeros
8. Recepción y atención de viajeros
9. Charter de aviones en compañías de transporte nacionales.
10. Realizar las gestiones de prórroga de visas
11. Brindar servicios de representación y asistencia.

Además de las actividades enumeradas, las AAVV nacionales podrán:

- ✓ Ofertar la venta de boletos aéreos.
- ✓ Conservar, adquirir y vender reservas de centros y actividades culturales y recreativas, así como de locales que se utilicen para realizar reuniones u otras actividades sociales.
- ✓ Asesorar al viajero para facilitarle la realización de sus viajes.
- ✓ Dar asistencia a los viajeros.
- ✓ Ofrecer información y promoción turística.
- ✓ Organizar los programas para eventos y reuniones internacionales que se realicen en Cuba.
- ✓ Vender tarjetas telefónicas, postales, mapas, guías turísticas, etc.

**Fuente:** Resolución Conjunta No.1 de 1998

**Anexo 10.** Localización de puntos de ventas de las AAVV nacionales

<b>Agencias de Viajes Nacionales</b>	<b>Buroes de venta en ciudades</b>	<b>Buroes de venta en hoteles</b>	<b>Buroes de venta en aeropuertos</b>	<b>Buroes de venta en otros sitios</b>	<b>Total</b>
<b>Viajes Cubanacán</b>	14	9	-	3	26
<b>Cubatur</b>	15	12	1	2	30
<b>Havanatur</b>	23	4	3	3	33
<b>Gaviota Tours</b>	5	-	-	2	7
<b>San Cristóbal</b>	1	-	-	-	1
<b>Amistur</b>	1	-	-	-	1
<b>Ecotur</b>	6	2	-	1	9
<b>Paradiso</b>	11	-	-	1	12
<b>Cubadeportes</b>	1	-	-	-	1
<b>Cubamar</b>	3	-	-	-	3
<b>Total</b>	80	27	4	12	123

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de datos de la Oficina Nacional de Información Turística (INFOTUR)

## Anexo 11. Técnicas y métodos de localización

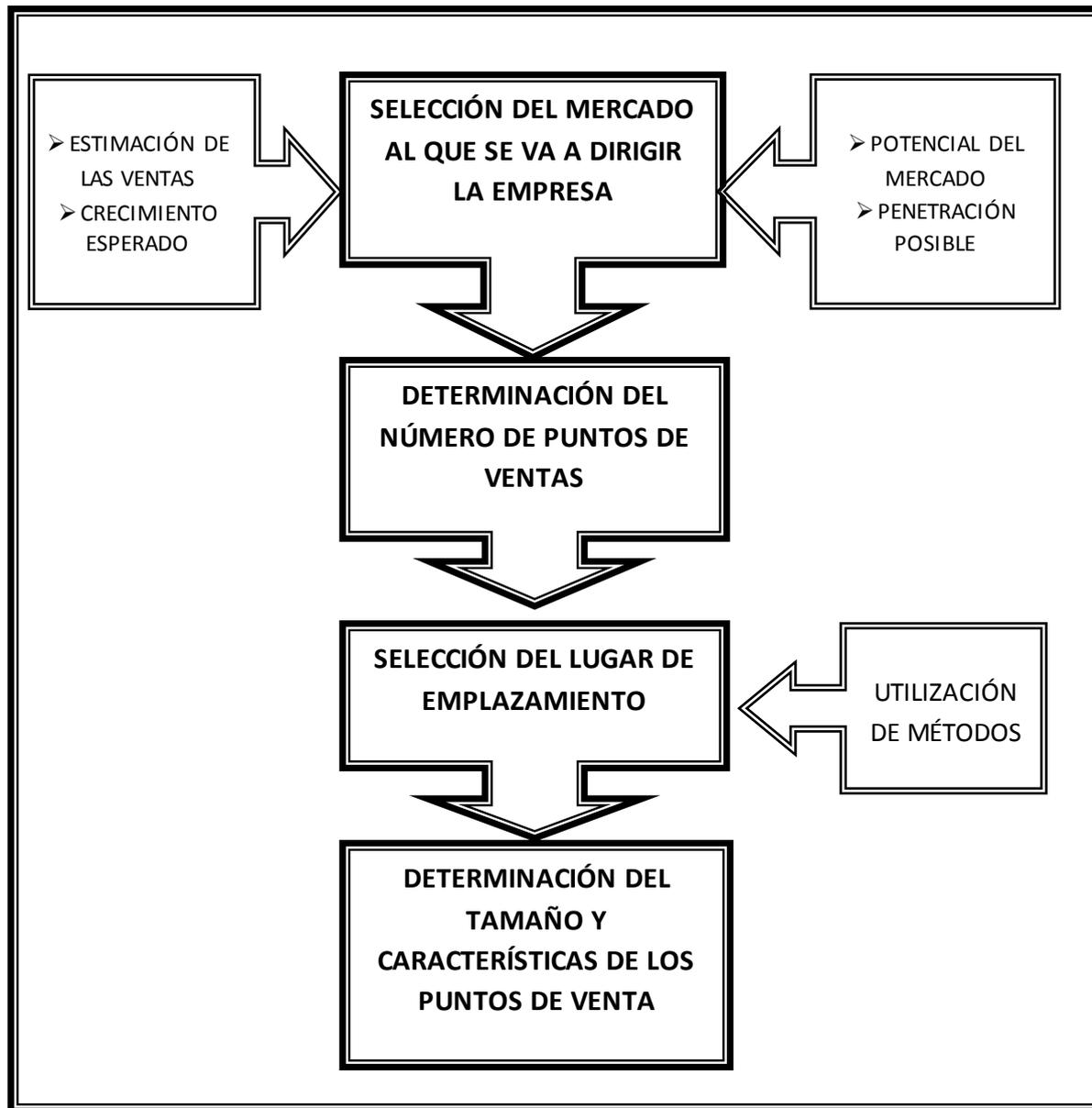
Autores	Métodos
Buffa Elwood (1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Brown &amp; Gibson</li> <li>• Punto de equilibrio</li> <li>• Programación lineal (Matriz de distribución, método de transporte)</li> <li>• Simulación</li> <li>• Heurístico</li> <li>• Técnica de ramificación y acotación.</li> </ul>
Everett E. Adam & Ronald J. Ebert (1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo matemático.</li> <li>• Mediana simple</li> <li>• Programación lineal</li> <li>• Simulación</li> </ul>
Salvendy, G. (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento general de ubicación.</li> <li>• Aproximación del centro de gravedad.</li> <li>• Aproximación de programación lineal.</li> <li>• Método de Monte Carlo.</li> <li>• Método de programación heurística</li> </ul>
Pérez Gorostegui (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de los factores ponderados</li> <li>• Programación lineal</li> <li>• Modelo de Huff.</li> </ul>
Ballou, Ronald (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de Weber.</li> <li>• Método de la Cuadrícula.</li> <li>• Análisis de agrupación.</li> <li>• Modelo algorítmico.</li> <li>• Mini modelo analítico.</li> <li>• Uso combinado de la programación entera y la programación lineal.</li> <li>• Simulación y muestreo.</li> <li>• Métodos heurísticos (Modelo Kuehn-Hamburger y Modelo DISPLAN).</li> <li>• Lista compensada de factores.</li> <li>• Modelo de gravedad (Huff).</li> <li>• Análisis de regresión.</li> </ul>
Schroeder (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo aditivo o multiplicativo de puntaje</li> <li>• Matriz de transporte de programación lineal (Programación lineal con una estructura espacial).</li> </ul>
Fernández Sánchez (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo jerárquico de localización, factor preferencial.</li> </ul>
Domínguez Machuca, et al. (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores ponderados</li> <li>• Centro de gravedad</li> <li>• Mediana simple</li> <li>• Gráficos de volumen, ingresos y costos</li> <li>• Electra I</li> <li>• Método del transporte, programación dinámica o programación entera.</li> <li>• Heurística de Ardlan</li> <li>• Simuladores</li> <li>• Preferencia jerárquica.</li> <li>• Factores ponderados.</li> <li>• Método del transporte.</li> <li>• Análisis de regresión estadístico.</li> <li>• Ley de gravitación de comercio.</li> <li>• Modelo de Huff.</li> </ul>

Chase & Aquilano (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de factores.</li> <li>• Programación lineal.</li> <li>• Centro de gravedad.</li> <li>• Delphi.</li> <li>• Modelación por regresión.</li> <li>• Procedimiento heurístico de Ardalán.</li> </ul>
Krajewski & Ritzman. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método del puntaje ponderado.</li> <li>• Método de carga-distancia.</li> <li>• Análisis del punto de equilibrio.</li> <li>• Método del transporte.</li> <li>• Simulación.</li> <li>• Heurísticos.</li> <li>• Optimización.</li> </ul>
MIT (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de media.</li> <li>• Problemas de centro.</li> <li>• Problemas de requisitos.</li> <li>• Modelo de colas "hipercubo" de 2 servidores.</li> <li>• Modelo de colas "hipercubo" de n servidores</li> <li>• El problema del camino más corto, (utilizando el algoritmo de etiquetado de nodos de Dijkstra).</li> <li>• El problema del árbol de expansión mínima (MST).</li> <li>• Problema del viajante de comercio.</li> <li>• Problema del cartero chino.</li> <li>• Método de Crofton.</li> </ul>
Trespalacios et al. (s.a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos fundamentados en la analogía</li> <li>• Análisis de regresión múltiple.</li> <li>• Ley de gravitación del comercio al detalle.</li> <li>• Modelo de Huff</li> </ul>
Seppalla (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basados en el centro de gravedad</li> <li>• De programación lineal</li> <li>• De simulación</li> <li>• Heurísticas (Método ,de Kuehn y Hamburger (1963)</li> <li>• Teoría del lugar central</li> <li>• De gravedad</li> </ul>

**Fuente:** Diéguez y Pérez (2007)

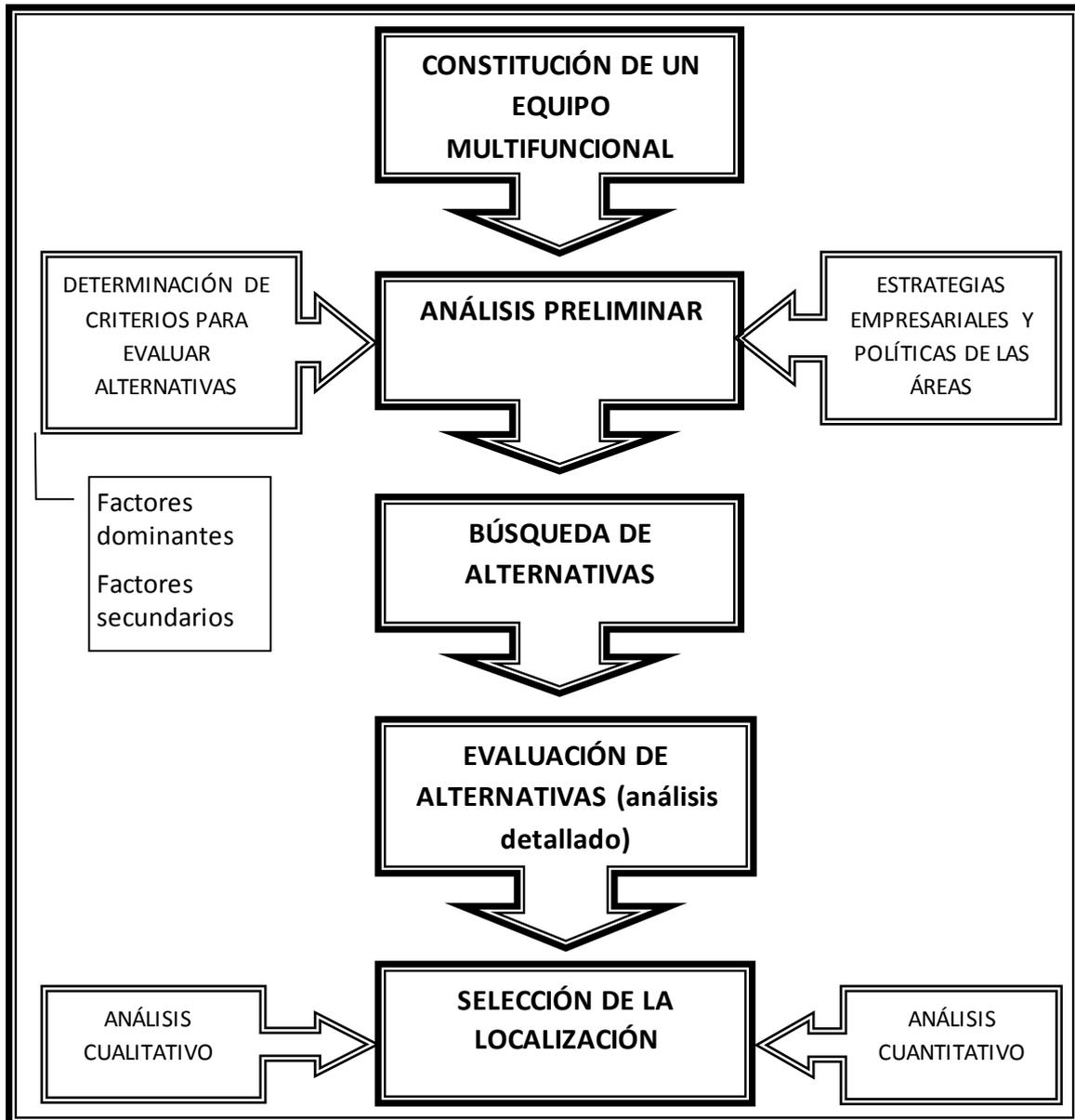
**Anexo 12.** Procedimientos y metodologías propuestos por algunos autores para llevar a cabo la localización de instalaciones

**Anexo 12.1.** Metodología para la localización de los puntos de ventas (Núñez, 2001)



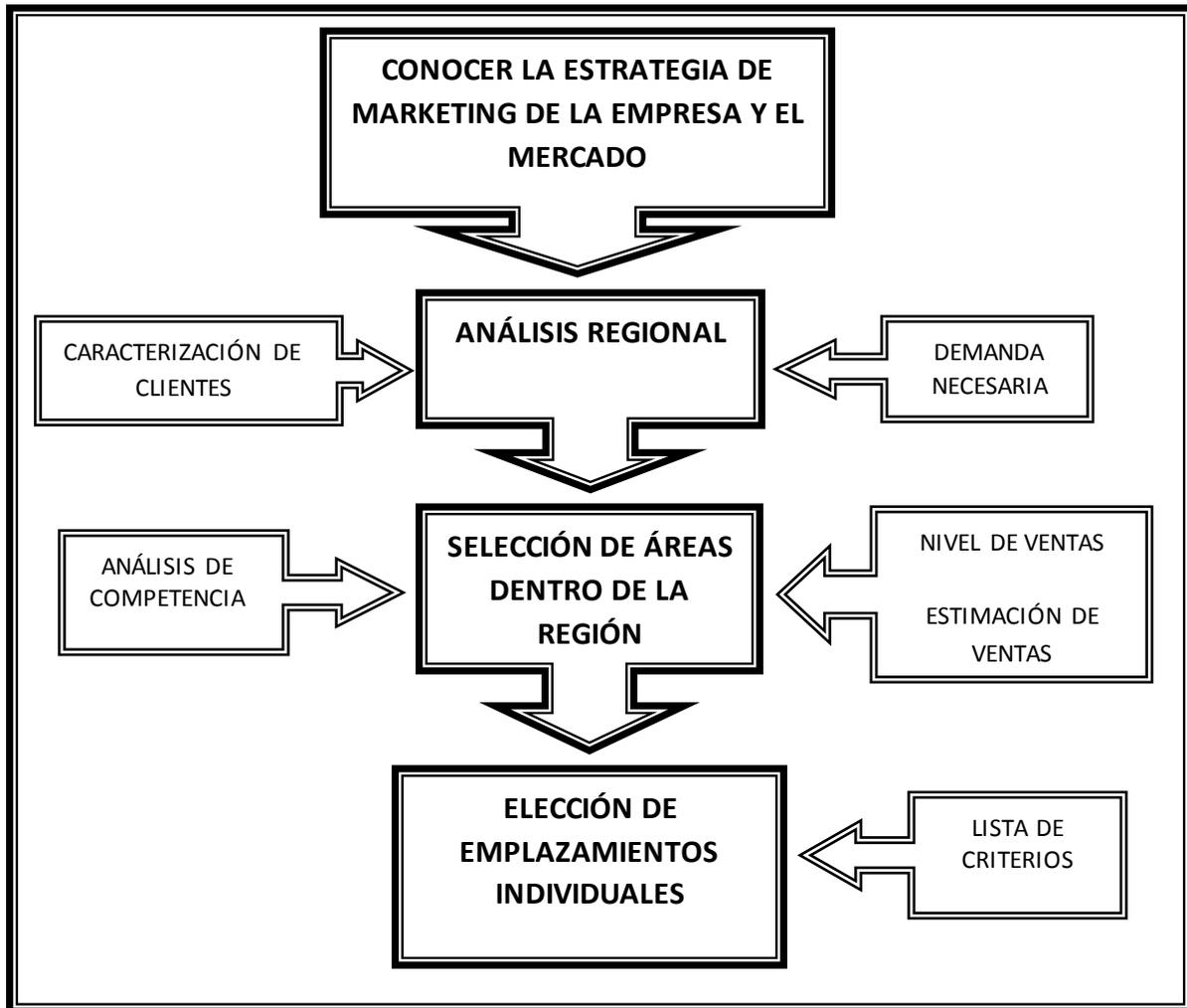
**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de Núñez (2001)

**Anexo 12.2.** Procedimiento general para la toma de decisiones de localización  
(García-Sabater, 2004)



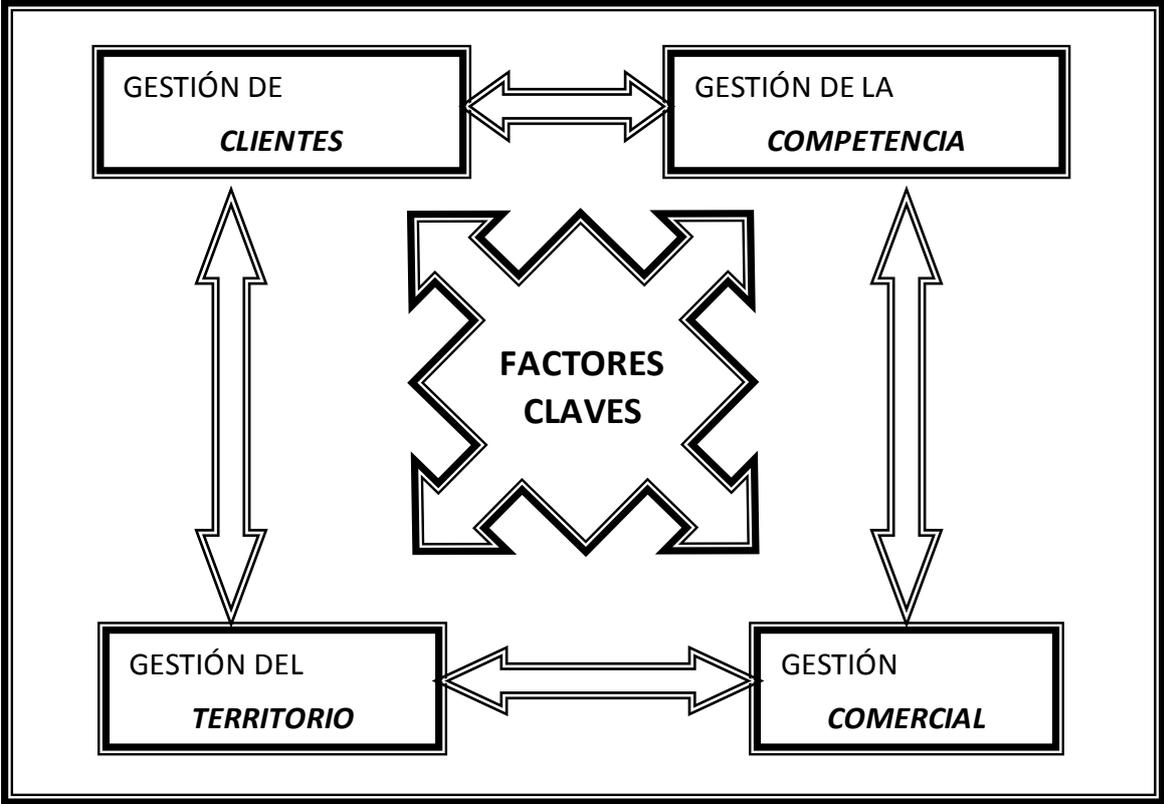
**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de García-Sabater (2004)

**Anexo 12.3.** Procedimiento para la localización de un establecimiento (Kotler, 2004)



**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de Kotler (2004)

**Anexo 12.4.** Metodología para ubicar estratégicamente un negocio o una red de puntos de ventas (Bogotá Emprende, 2010)



**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de Bogotá Emprende (2010)

**Anexo 13.** Análisis comparativo de los procedimientos y metodologías.

<b>Procedimientos Criterios</b>	<b>Núñez (2001)</b>	<b>García-Sabater (2004)</b>	<b>Kotler (2004)</b>	<b>Bogotá Emprende (2010)</b>	<b>Total</b>
<b>A</b>		X			1
<b>B</b>		X	X	X	3
<b>C</b>	X		X	X	3
<b>D</b>	X		X	X	3
<b>E</b>	X		X		2
<b>F</b>			X	X	2
<b>G</b>			X	X	2
<b>H</b>		X	X		2
<b>I</b>		X	X		2
<b>J</b>	X	X			2
<b>K</b>					-
<b>Total</b>	4	5	8	5	<b>22</b>

**Criterios:**

**A:** Constitución de un equipo multifuncional

**B:** Conocimiento de las estrategias de marketing de la empresa

**C:** Determinación del mercado al que se desea dirigir la empresa

**D:** Caracterización del mercado

**E:** Análisis del comportamiento de ventas

**F:** Análisis del entorno competitivo

**G:** Análisis de accesibilidad

**H:** Determinación de alternativas a partir de la demanda necesaria

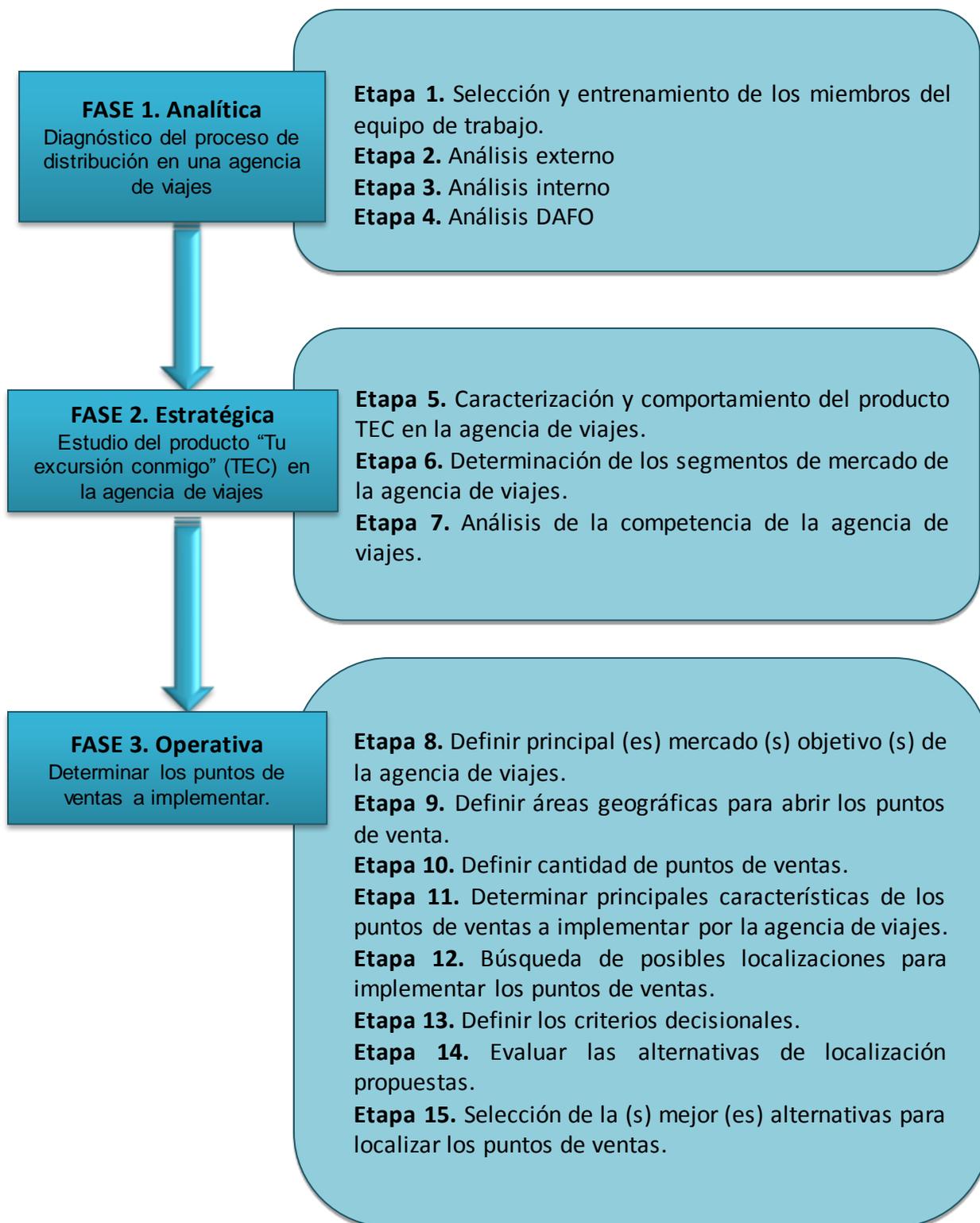
**I:** Evaluación de alternativas a partir de criterios

**J:** Determinación del número, tamaño y características de los puntos de venta

**K:** Análisis del comportamiento de la alternativa seleccionada

**Fuente:** Elaborado por el autor

**Anexo 14.** Propuesta del procedimiento para localizar los puntos de ventas del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara



**Fuente:** Elaborado por el autor

**Anexo 15.** Estructura del equipo de trabajo interdisciplinario

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Entidad</b>
Ing. Abel Álvarez Fleitas	Director General	Agencia Viajes Cubanacán Villa Clara
Lic. Mayelín Concepción Pérez	Especialista C Gestión Económica	Agencia Viajes Cubanacán Villa Clara
Lic. Ailyn Bermúdez Zamora	Promotora de venta	Agencia Viajes Cubanacán Villa Clara
Lic. Teidy Perera Hernández	Promotora de venta	Agencia Viajes Cubanacán Villa Clara
Yaima Fajardo Fernández	Especialista Comercial	Agencia Viajes Cubanacán Villa Clara
Ing. Alexander Quiroga Orizondo	Promotor de venta	Agencia Viajes Cubanacán Villa Clara

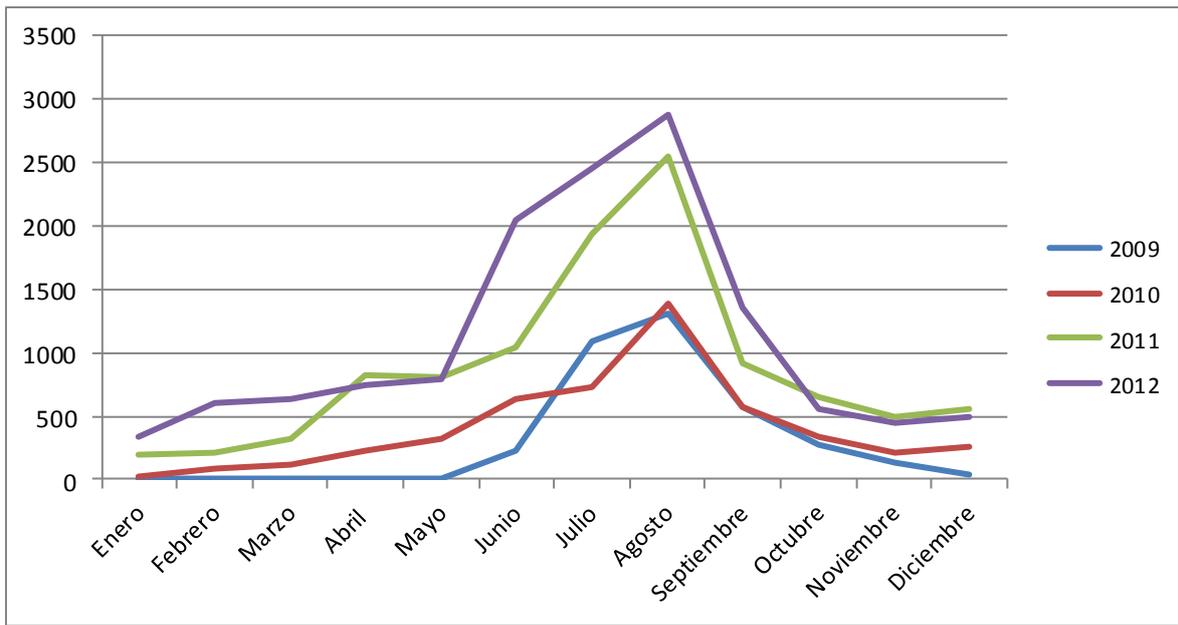
**Fuente:** Elaborado por el autor

Anexo 16. Matriz de impactos cruzados (DAFO)

	Amenazas									Oportunidades								
	1	2	3	4	5	6	7	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	
<b>Fortalezas</b>	1	2	2	4	4	5	5	5	27	3	5	4	3	5	4	4	5	33
	2	4	4	3	3	4	4	5	27	5	3	5	2	2	5	4	5	31
	3	1	1	2	2	3	2	4	15	3	2	5	3	3	4	5	4	29
	4	3	3	3	1	4	2	4	20	3	5	1	3	1	4	4	2	23
	5	1	1	3	1	2	2	2	12	4	3	2	2	3	1	1	3	19
	6	1	1	4	1	3	3	2	15	3	4	2	3	2	2	1	2	19
	7	2	2	4	1	2	3	1	15	4	3	1	3	1	1	2	3	18
	8	2	4	1	5	3	4	3	22	3	4	4	2	2	3	2	5	25
	9	1	1	2	1	5	4	5	19	4	3	2	2	2	1	1	3	18
	<b>Total</b>	17	19	26	19	31	29	31	172	32	32	26	23	21	25	24	32	215
<b>Debilidades</b>	1	3	3	5	1	3	1	1	17	3	2	1	3	2	2	1	3	17
	2	1	1	1	1	2	2	1	9	4	2	2	4	3	2	2	3	22
	3	3	4	2	1	4	3	4	21	5	5	3	3	5	4	5	5	35
	4	5	5	5	1	2	2	1	21	3	3	1	2	2	2	2	3	18
	5	4	4	4	1	2	3	2	20	2	3	1	2	2	2	2	4	18
	6	5	5	3	1	3	3	2	22	3	2	2	2	3	2	2	3	19
	7	1	1	1	3	4	4	3	17	2	1	1	2	2	3	1	2	14
	8	3	3	2	1	5	3	5	22	3	2	2	4	3	4	4	4	26
	9	5	5	5	1	2	2	2	22	3	2	1	2	3	1	1	3	16
	10	3	3	3	2	5	4	2	22	5	4	4	4	4	3	2	4	30
	11	1	1	1	1	2	2	2	10	2	2	5	3	4	3	1	5	25
	12	1	1	1	3	5	4	5	20	5	4	1	2	2	3	4	4	25
	<b>Total</b>	35	36	33	17	39	33	30	223	40	32	24	33	35	31	27	43	265

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Rodríguez (2012).

**Anexo 17.** Comportamiento de la demanda del producto TEC.



**Fuente:** Elaborado por el autor

**Anexo 18.** Encuesta aplicada a los clientes de la agencia objeto de estudio

***Distinguido cliente:***

Es interés de nuestra agencia, brindarle el servicio de excelencia que usted se merece. Con ese objetivo, solicitamos su colaboración para que responda el siguiente cuestionario. La información que nos proporcione nos será útil para conocer mejor a nuestros clientes.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por nuestra agencia.

**Responda a las preguntas o marque con una X:**

1. Nacionalidad: \_\_\_\_\_ si eres cubano especifique,  
Municipio de residencia: \_\_\_\_\_
2. Sexo: \_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_ Masculino
3. Edad: \_\_\_\_ 0-12 años \_\_\_\_ 13-35 años \_\_\_\_ 36-65 años \_\_\_\_ Más de 65 años
4. Nivel de estudios cursados:  
\_\_\_\_ Básico \_\_\_\_ Medio o secundario \_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_ Universitario
5. Nivel de ingresos:  
\_\_\_\_ Bajo (Hasta 300 MN) \_\_\_\_ Medio (300 – 600 MN) \_\_\_\_ Alto (Más de 600 MN)
6. ¿Cuál es su ocupación?  
\_\_\_\_ Obrero \_\_\_\_ Estudiante \_\_\_\_ Desempleado \_\_\_\_ Profesional  
\_\_\_\_ Otras. Especifique cuál: \_\_\_\_\_
7. ¿Cuántas personas viajan con usted?  
\_\_\_\_ Viaja solo \_\_\_\_ De 2 a 5 personas \_\_\_\_ Con una persona \_\_\_\_ Más de 5 personas
8. Si usted no viaja solo, ¿cuál es la relación de parentesco con sus acompañantes?  
\_\_\_\_ Amigos \_\_\_\_ Familiares \_\_\_\_ Pareja \_\_\_\_ Otros
9. ¿Qué motivó su decisión de visitar nuestra agencia? (Puede elegir más de una opción)  
\_\_\_\_ Localización cercana \_\_\_\_ Oferta de productos  
\_\_\_\_ Buena atención de venta \_\_\_\_ Precio de las ofertas  
\_\_\_\_ Otras. Especifique cuál: \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo ha conocido las ofertas? (puede elegir más de una opción)  
\_\_\_\_ Por prensa, radio, televisión \_\_\_\_ Por Internet  
\_\_\_\_ Por otras agencias de viaje \_\_\_\_ Por amigos y familiares  
\_\_\_\_ Por folletos turísticos \_\_\_\_ Otras. Especifique cuál: \_\_\_\_\_
11. ¿Qué motiva su decisión de comprar? (Puede elegir más de una opción)

Precio de la oferta       Oferta de actividades  
 Hotel ofertado       Destino  
 Recomendación       Otras. Especifique cuál: \_\_\_\_\_

12. Si usted ha comprado en otras ocasiones la excursión, ¿Con qué frecuencia la ha comprado?

Una vez al año     Dos veces al año     Varias veces en el año

13. ¿En qué trimestre del año ha comprado la excursión? (Puede elegir más de una opción)

Primer trimestre     Segundo trimestre

Tercer trimestre     Cuarto trimestre

14. De los destinos ofertados en la agencia, cuáles son de su preferencia:

Varadero       Cayo Santa Lucía       Cienfuegos

Trinidad       Cayo Coco       Cayos de Villa Clara     Cayo

Guillermo       Otro. Especifique cuál: \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo prefiere comprar su paquete?

Con transporte     Sin transporte

16. ¿Cuántos días componen su paquete?

1 noche y 2 días     2 noches y 3 días     3 noches y 4 días

4 noches y 5 días     5 noches y 6 días     6 noches y 7 días

## Anexo 19. Análisis de la fiabilidad y validez de la muestra piloto

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	20	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	20	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.075	17

### KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.734
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2183.515
	gl	20
	Sig.	.001

**Fuente:** Obtención mediante SPSS

## **Anexo 20.** Cálculo del tamaño de la muestra

$$\text{Aplicando } n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot N - 1 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Dónde:*

n: tamaño de muestra

N: tamaño de la población

Z: porcentaje de fiabilidad

p: porcentaje de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población (probabilidad de éxito)

q: es la no ocurrencia del fenómeno (1-p) (probabilidad de fracaso)

e: error muestral

Como tamaño de la población se establece la cifra de 558 personas, como valor estimado a partir de la media determinada de la cantidad de personas que compraron durante el mes de mayo en los últimos dos años. Se tiene en cuenta un intervalo de confianza del 95,5%, lo que lleva a que el porcentaje de fiabilidad Z sea 2; además se asume la hipótesis más desfavorable en la que p=q=0,5. El error muestral es del 10%.

*Se obtiene como tamaño de muestra: n=85*

## Anexo 21. Análisis de varianza de un factor (ANOVA de un factor)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Género	Inter-grupos	2.652	7	.379	1.626	.141
	Intra-grupos	17.936	77	.233		
	Total	20.588	84			
Edad	Inter-grupos	11.266	7	1.609	2.395	.029
	Intra-grupos	51.745	77	.672		
	Total	63.012	84			
Nivel de estudios	Inter-grupos	20.957	7	2.994	2.611	.018
	Intra-grupos	88.290	77	1.147		
	Total	109.247	84			
Nivel de ingresos	Inter-grupos	4.156	7	.594	2.170	.046
	Intra-grupos	21.067	77	.274		
	Total	25.224	84			
Ocupación	Inter-grupos	48.900	7	6.986	2.569	.020
	Intra-grupos	209.406	77	2.720		
	Total	258.306	84			
Composición del viaje	Inter-grupos	8.647	7	1.235	2.300	.035
	Intra-grupos	41.353	77	.537		
	Total	50.000	84			
Relación con los acompañantes	Inter-grupos	2.128	7	.304	2.274	.037
	Intra-grupos	10.295	77	.134		
	Total	12.424	84			
Factores de decisión para visitar la agencia	Inter-grupos	13.147	7	1.878	1.578	.155
	Intra-grupos	91.630	77	1.190		
	Total	104.776	84			
Fuente de información para conocer las ofertas	Inter-grupos	2.470	7	.353	1.458	.195
	Intra-grupos	18.636	77	.242		
	Total	21.106	84			
Motivación de compra	Inter-grupos	34.598	7	4.943	2.316	.034
	Intra-grupos	164.297	77	2.134		
	Total	198.894	84			
Frecuencia de compra	Inter-grupos	9.886	7	1.412	2.660	.016
	Intra-grupos	40.890	77	.531		
	Total	50.776	84			
Período de compra	Inter-grupos	8.777	7	1.254	2.519	.022
	Intra-grupos	38.329	77	.498		
	Total	47.106	84			
Destinos de mayor preferencia	Inter-grupos	170.914	7	24.416	8.411	.000
	Intra-grupos	223.510	77	2.903		
	Total	394.424	84			
Organización del viaje	Inter-grupos	1.417	7	.202	1.910	.079
	Intra-grupos	8.160	77	.106		
	Total	9.576	84			
Duración del viaje	Inter-grupos	1.585	7	.226	1.667	.130
	Intra-grupos	10.462	77	.136		
	Total	12.047	84			

**Anexo 22.** Relación de entidades pertenecientes al MINTUR

<b>Placetas</b>	<b>Santa Clara</b>
<b>A:</b> Oficina Rent a car <b>B:</b> Cafetería “Café Parque” <b>C:</b> Bar “Carpa Placetas” <b>D:</b> Cafetería “Parador la Legua”	<b>A:</b> Cafetería “Europa” <b>B:</b> Cafetería Terminal <b>C:</b> Cafetería “Dimar Sandino” <b>D:</b> Tienda Caracol Casa del Habano La
<b>Caibarién</b>	Veguita
<b>A:</b> Cafetería “Playa y Malecón” <b>B:</b> Bar “Carpa Malecón” <b>C:</b> Oficina Rent a car <b>D:</b> Hotel Brisas del Caribe <b>E:</b> Restaurante La Vicaria <b>F:</b> Restaurante La Ruina <b>G:</b> Cafetería/Sala de fiestas “Villa Blanca” <b>H:</b> Tienda Caracol “Variedades”	<b>E:</b> Rent a car La Catedral <b>F:</b> Ditú Riviera <b>G:</b> Cremería Piropo <b>H:</b> Ditú Nazareno <b>I:</b> Ditú Hospital <b>J:</b> Cafetería Arco Iris <b>K:</b> Carpa La Plaza <b>L:</b> Restaurante La Concha <b>M:</b> Hotel Los Caneyes
<b>Sagua la Grande</b>	<b>N:</b> Hotel la Granjita
<b>A:</b> Cafetería/Sala de fiestas “Gran Rey” <b>B:</b> Tienda Caracol “La Fragancia” <b>C:</b> Bar “Carpa Sagua la Grande” <b>D:</b> Oficina Rent a car	<b>Ñ:</b> Hotel Santa Clara Libre <b>O:</b> Tienda Caracol EL Bazar <b>P:</b> Dinos Pizza Salón Juvenil

**Fuente:** Elaborado por el autor

## Anexo 23. Evaluación de las alternativas de localización

$$\text{Aplicando } P_t = \sum w_i \cdot p_i$$

Dónde:

$P_t$ : puntuación final de la alternativa

w: peso relativo asignado a cada factor relevante (en %)

p: calificación de la alternativa de acuerdo a la escala común asignada a cada factor

Escala común asignada: del 1 al 10

i: factor relevante

Se obtienen los valores de las tablas.

FACTORES	Peso relativo (%)	PLACETAS							
		ALTERNATIVAS							
		A	w-p	B	w-p	C	w-p	D	w-p
Ubicación geográfica	20	9	1.8	10	2	10	2	1	0.2
Afluencia de personas	15	10	1.5	10	1.5	5	0.75	5	0.75
Población	15	10	1.5	9	1.35	9	1.35	10	1.5
Horario de prestación de servicios	10	4	0.4	10	1	10	1	7	0.7
Accesibilidad	10	10	1	10	1	10	1	5	0.5
Cercanía a competidores	10	10	1	10	1	10	1	1	0.1
Visibilidad	10	10	1	9	0.9	5	0.5	5	0.5
Condiciones de la infraestructura	5	10	0.5	10	0.5	10	0.5	10	0.5
Disposición de acogida de las entidades	5	10	0.5	10	0.5	10	0.5	10	0.5
<b>Puntuación final</b>	100		<b>9.2</b>		<b>9.75</b>		<b>8.6</b>		<b>5.25</b>

Fuente: Elaborado por el autor

FACTORES	Peso relativo (%)	SAGUA LA GRANDE							
		ALTERNATIVAS							
		A	w-p	B	w-p	C	w-p	D	w-p
Ubicación geográfica	20	10	2	9	1.8	9	1.8	6	1.2
Afluencia de personas	15	10	1.5	5	0.75	5	0.75	10	1.5
Población	15	9	1.35	10	1.5	9	1.35	10	1.5
Horario de prestación de servicios	10	10	1	9	0.9	10	1	5	0.5
Accesibilidad	10	10	1	10	1	10	1	10	1
Cercanía a competidores	10	10	1	10	1	10	1	10	1
Visibilidad	10	9	0.9	10	1	5	0.5	10	1
Condiciones de la infraestructura	5	10	0.5	10	0.5	10	0.5	10	0.5
Disposición de acogida de las entidades	5	10	0.5	9	0.45	10	0.5	10	0.5
<b>Puntuación final</b>	100		<b>9.75</b>		<b>8.90</b>		<b>8.4</b>		<b>6.7</b>

Fuente: Elaborado por el autor

FACTORES	Peso relativo (%)	SANTA CLARA															
		ALTERNATIVAS															
		A	w·p	B	w·p	C	w·p	D	w·p	E	w·p	F	w·p	G	w·p	H	w·p
Ubicación geográfica	<b>20</b>	10	2	10	2	8	1.6	8	1.6	10	2	10	2	10	2	8	1.6
Afluencia de personas	<b>15</b>	8	1.2	6	0.9	10	1.5	6	0.9	10	1.5	10	1.5	8	1.2	3	0.45
Población	<b>15</b>	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5
Horario de prestación de servicios	<b>10</b>	10	1	8	0.8	5	0.5	7	0.7	5	0.5	5	0.5	7	0.7	7	0.7
Accesibilidad	<b>10</b>	10	1	8	0.8	9	0.9	10	1	8	0.8	9	0.9	10	1	10	1
Cercanía a competidores	<b>10</b>	10	1	10	1	10	1	10	1	9	0.9	10	1	10	1	10	1
Visibilidad	<b>10</b>	4	0.4	8	0.8	10	1	10	1	10	1	8	0.8	7	0.7	7	0.7
Condiciones de la infraestructura	<b>5</b>	6	0.3	10	0.5	10	0.5	8	0.4	6	0.3	10	0.5	6	0.3	8	0.4
Disposición de acogida de las entidades	<b>5</b>	10	0.5	7	0.35	10	0.5	10	0.5	10	0.5	10	0.5	8	0.4	7	0.35
Puntuación final	100		<b>8.9</b>		<b>8.65</b>		<b>9</b>		<b>8.6</b>		<b>9</b>		<b>9.2</b>		<b>8.8</b>		<b>7.7</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor

FACTORES	Peso relativo (%)	SANTA CLARA																	
		ALTERNATIVAS																	
		I	w-p	J	w-p	K	w-p	L	w-p	M	w-p	N	w-p	Ñ	w-p	O	w-p	P	w-p
Ubicación geográfica	20	10	2	5	1	10	2	9	1.8	4	0.8	4	0.8	10	2	10	2	8	1.6
Afluencia de personas	15	10	1.5	10	1.5	8	1.2	10	1.5	10	1.5	10	1.5	8	1.2	2	0.3	8	1.2
Población	15	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5
Horario de prestación de servicios	10	8	0.8	7	0.7	8	0.8	6	0.6	2	0.2	2	0.2	10	1	10	1	9	0.9
Accesibilidad	10	10	1	8	0.8	10	1	8	0.8	1	0.1	1	0.1	10	1	10	1	10	1
Cercanía a competidores	10	10	1	4	0.4	10	1	10	1	1	0.1	1	0.1	10	1	10	1	10	1
Visibilidad	10	6	0.6	10	1	5	0.5	10	1	10	1	10	1	10	1	8	0.8	9	0.9
Condiciones de la infraestructura	5	10	0.5	10	0.5	10	0.5	9	0.45	8	0.4	8	0.4	1	0.05	6	0.3	8	0.4
Disposición de acogida de las entidades	5	7	0.35	10	0.5	10	0.5	10	0.5	10	0.5	10	0.5	3	0.15	7	0.35	8	0.4
Puntuación final	100		9.25		7.9		9		9.15		6.1		6.1		8.9		8.25		8.9

**Fuente:** Elaborado por el autor

FACTORES	Peso relativo (%)	CAIBARIÉN															
		ALTERNATIVAS															
		A	w·p	B	w·p	C	w·p	D	w·p	E	w·p	F	w·p	G	w·p	H	w·p
Ubicación geográfica	20	10	2	10	2	9	1.8	5	1	10	2	10	2	10	2	10	2
Afluencia de personas	15	7	1.05	6	0.9	9	1.35	10	1.5	5	0.75	8	1.2	10	1.5	5	0.75
Población	15	9	1.35	9	1.35	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	9	1.35	10	1.5
Horario de prestación de servicios	10	10	1	10	1	9	0.9	5	0.5	10	1	10	1	10	1	8	0.8
Accesibilidad	10	10	1	10	1	10	1	7	0.7	10	1	10	1	10	1	10	1
Cercanía a competidores	10	10	1	10	1	10	1	8	0.8	10	1	10	1	10	1	10	1
Visibilidad	10	7	0.7	6	0.6	10	1	10	1	8	0.8	10	1	10	1	10	1
Condiciones de la infraestructura	5	9	0.45	8	0.4	8	0.4	10	0.5	4	0.2	8	0.4	8	0.4	8	0.4
Disposición de acogida de las entidades	5	10	0.5	9	0.45	10	0.5	10	0.5	7	0.35	10	0.5	10	0.5	8	0.4
Puntuación final	100		<b>9.05</b>		<b>8.7</b>		<b>9.45</b>		<b>8</b>		<b>8.6</b>		<b>9.6</b>		<b>9.75</b>		<b>8.85</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor

**Anexo 24.** Instrumento para validar el procedimiento propuesto.

Usted ha sido seleccionado como experto para validar la factibilidad del procedimiento para localizar los puntos de venta del producto TEC en las agencias de viajes del destino Villa Clara. A continuación se presenta una relación de elementos relacionados con el procedimiento sobre los que deberá emitir un juicio, señalando su grado de acuerdo en cada caso. Para ello se aplica una escala Lickert, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y cinco la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión.

ASPECTOS	REFERENCIA/ CONTENIDO	ESCALA				
		1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
<b>Pertinencia</b>	El procedimiento ofrece a la agencia de viajes la posibilidad de adaptarse a la solución de problemas relacionados con la localización de sus puntos de venta.					
<b>Parsimonia</b>	La consistencia lógica y estructuración del procedimiento, posibilitan desarrollar, relativamente fácil, un proceso complejo.					
<b>Contextualización</b>	El procedimiento se ajusta a las condiciones actuales del desarrollo de la gestión de la distribución turística en el destino Cuba, especialmente en el Destino Villa Clara.					
<b>Aplicabilidad</b>	El procedimiento es aplicable en las agencias de viajes receptoras del destino Villa Clara.					

<b>Suficiencia informativa</b>	Se dispone de la información requerida para su aplicación y tratamiento.					
<b>Carácter integrado</b>	El procedimiento integra los elementos esenciales inherentes al proceso de localización de manera coherente y lógica.					
<b>Flexibilidad</b>	El procedimiento, durante su aplicación, puede ser adecuado a las diferentes situaciones que se pueden presentar en cada agencia.					
<b>Continuidad</b>	El procedimiento está basado en el estudio de diversos procedimientos existentes.					
<b>Creativo e innovador</b>	Propicia un ambiente participativo que incita a la implementación de los puntos de venta, posibilitando el desarrollo creativo de alternativas de solución ante los problemas detectados.					
<b>Racionalidad</b>	En el procedimiento propuesto los costos asociados a su aplicación no deben sobrepasar los beneficios que de él se esperan obtener.					

<b>ANÁLISIS DE CADA UNA DE LAS FASES</b>		<b>1 Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2 En desacuerdo</b>	<b>3 Neutral</b>	<b>4 De acuerdo</b>	<b>5 Totalmente de acuerdo</b>
<b>Fase Analítica, Estratégica y Operativa.</b>	Se consideran las fases fundamentales que debe incluir todo proceso de toma de decisiones,					

	enfocado a la localización.					
<b>Constitución de un equipo multifuncional</b>	Esta etapa es de gran importancia para el posterior desarrollo de la investigación, pues se refiere a la conformación del equipo de trabajo interdisciplinario que llevará a cabo el estudio.					
<b>Análisis Externo e Interno</b>	Es necesario analizar los factores externos e internos que intervienen en el accionar de la agencia de viajes, los cuales permitirán identificar sus principales amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades en el período analizado.					
<b>Análisis DAFO</b>	Este método es de gran utilidad para evaluar la situación actual de la agencia de viajes.					
<b>Caracterización y comportamiento del producto “Tu excursión conmigo” (TEC) en la agencia de viajes receptiva.</b>	Permite conocer las particularidades y comportamiento del producto analizado, en este caso el producto TEC, lo cual influirá en el desarrollo de las etapas posteriores.					
<b>Determinación de los segmentos de mercados de la AAVV receptiva.</b>	Es imprescindible estudiar la demanda de los clientes reales y potenciales de la agencia, lo cual permitirá determinar su mercado objetivo con respecto al producto TEC.					
<b>Análisis de la competencia de la AAVV receptiva.</b>	Se hace necesario detallar la situación actual del producto TEC en las principales agencias de viajes					

	que conforman la competencia, y de esta forma conocer sus particularidades y actuar acorde a ello.					
<b>Definir principal (es) mercado (s) objetivo (s) de la agencia de viajes receptiva.</b>	Es útil esta etapa pues selecciona aquellos segmentos que resulten más adecuados para el logro de la estrategia comercial de la agencia.					
<b>Definir áreas geográficas para abrir los puntos de venta.</b>	Es importante definir el área geográfica donde estará situado el punto de venta, pues el lugar adecuado de ubicación garantizará el logro de los resultados esperados.					
<b>Definir cantidad de puntos de ventas.</b>	Ofrecer el número adecuado de puntos de ventas que serán necesarios implementar, garantizará que la agencia pueda hacerle frente a la demanda existente.					
<b>Determinar principales características de los puntos de ventas a implementar por la agencia de viajes receptiva.</b>	Resulta útil esta etapa pues se decidirán las características a reunir por estos puntos, explicándose su funcionamiento basado en las estrategias comerciales a seguir por la agencia.					
<b>Búsqueda de posibles localizaciones para implementar los puntos de ventas.</b>	Muestra las posibles alternativas de localización para los nuevos puntos de ventas a implementar.					
<b>Definir los criterios decisionales.</b>	Esta etapa es esencial, pues establece un conjunto de criterios de decisión a tener en cuenta en el proceso de localización de los					

	puntos de ventas.					
<b>Evaluar las alternativas de localización propuestas.</b>	Permite realizar un análisis detallado en relación a la propuesta del conjunto de localizaciones candidatas para implementar los puntos de ventas desarrollada en la etapa anterior.					
<b>Selección de la (s) mejor (es) alternativas para localizar los puntos de ventas.</b>	Permitirá la comparación de las diferentes alternativas para conseguir determinar una o varias localizaciones idóneas para que la agencia de viajes implemente sus puntos de venta.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto:

---



---

