

PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DE CUBA

Dariel Armstrong Zulueta

Código ORCID: 0000-0001-9025-3236

Departamento de Formación Básica, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana,
Cuba.

Email: darielarmstrong@gmail.com

Yasser Vázquez Alfonzo

Código ORCID: 0000-0002-4074-0711

Departamento de Formación Básica, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana,
Cuba.

Email: yalfos1@ftur.uh.cu

Propuesta de acciones estratégicas para la mejora de la competitividad de las agencias de viajes de cuba

Resumen

Los cambios en el sector turístico, impulsados por la evolución del entorno y la demanda, han llevado a los destinos a adaptarse para mejorar su competitividad (Rodríguez & Rubio, 2016). En este contexto, las agencias de viajes (AAVV) deben utilizar tecnologías de manera efectiva para promover productos y servicios, lo cual es crucial para su competitividad (Párraga et al., 2024). Estas agencias, al actuar como intermediarias, requieren adaptarse a las dinámicas del mercado digital (Armstrong et al., 2023). La adopción de innovaciones como la inteligencia artificial y el marketing digital permite optimizar procesos y personalizar ofertas. El presente estudio tiene como objetivo general proponer acciones estratégicas para mejorar la competitividad de las agencias de viajes en Cuba, en el marco del Proyecto de Desarrollo y Competitividad del Producto Turístico Cubano, mediante el Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc). Los resultados revelan que Amistur Cuba S.A. y San Cristobal S.A. se destacan en experiencia del cliente y tecnología, mientras que Havanatur Tour&Travel presenta solidez en fidelización, pero presenta debilidades en precios y tecnología. Por su parte, Ecotur S.A. y Cubatur S.A. requieren fortalecer su dimensión tecnológica. En conclusiones se subraya la importancia que tuvo la consulta bibliográfica, el establecimiento de un ranquin de agencias y la propuesta de acciones estratégicas que mitigarán debilidades y reforzarán áreas de mejora, buscando así consolidar la competitividad de las AAVV en Cuba

Palabras claves: Agencias de viajes, Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc), acciones estratégicas, adaptación, competitividad, Cuba.

Summary

Changes in the tourism sector, driven by the evolution of the environment and demand, have led destinations to adapt in order to improve their competitiveness (Rodríguez & Rubio, 2016). In this context, travel agencies (TAs) must effectively

utilize technologies to promote products and services, which is crucial for their competitiveness (Párraga et al., 2024). These agencies, acting as intermediaries, need to adapt to the dynamics of the digital market (Armstrong et al., 2023). The adoption of innovations such as artificial intelligence and digital marketing allows for the optimization of processes and the personalization of offers. This study, within the framework of the Project for the Development and Competitiveness of the Cuban Tourism Product, focuses on evaluating the competitiveness of TAs in Cuba using the Synthetic Global Competitiveness Index (ISgc). The general objective of this research is to propose strategic actions to improve the competitiveness of travel agencies in Cuba. The findings reveal that Amistur Cuba S.A. and San Cristobal S.A. excel in customer experience and technology, while Havanatur Tour & Travel shows strength in customer loyalty but has weaknesses in pricing and technology. Meanwhile, Ecotur S.A. and Cubatur S.A. need to strengthen their technological dimension. The conclusions emphasize the importance of establishing a ranking of agencies and proposing strategic actions that mitigate weaknesses and reinforce areas for improvement, thereby seeking to consolidate the competitiveness of TAs in Cuba.

Keywords: Travel agencies, Synthetic Global Competitiveness Index (ISgc), strategic actions, adaptation, competitiveness, Cuba.

1. Introducción

Los profundos cambios que se están produciendo en el sector turismo, tanto procedentes del entorno como por los generados por la demanda, están obligando a los destinos turísticos a reinventar su oferta buscando ser lo más competitivos posible (Rodríguez & Rubio, 2016). Tomando en consideración las variables de estudio competitividad y demanda turística, se hace referencia que, para el aumento de la competitividad en los destinos turísticos, en las agencias de viajes se deben de emplear adecuadamente el uso de las tecnologías para la promoción de los productos y servicios, de esta manera la competitividad turística depende de la capacidad de las Agencias de Viajes (AAVV) (Párraga et al., 2024).

Estas agencias, que actúan como intermediarias entre los consumidores y los destinos turísticos, deben responder rápidamente a las dinámicas del mercado, la evolución de las preferencias de los consumidores y la creciente digitalización de los servicios. Para permanecer relevantes y competitivas, las agencias de viajes deben adoptar estrategias que no solo mejoren su eficiencia operativa, sino que también enriquezcan la experiencia del cliente, a través de la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías (Armstrong et al., 2023).

En este contexto, el avance tecnológico se presenta como un motor clave para la competitividad. Herramientas como la inteligencia artificial, plataformas de reservas en línea y marketing digital ofrecen a las agencias la oportunidad de optimizar sus procesos, personalizar sus ofertas y llegar a un público más amplio. La capacidad de adaptarse y aprovechar estas tecnologías puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento en un mercado cada vez más saturado (CEPAL, 2022).

Este estudio, como parte del Proyecto: Desarrollo y Competitividad del Producto Turístico Cubano, que responde a su vez al Programa Sectorial del MINTUR: Desarrollo Competitivo y Sostenible del Producto Turístico Cubano, se centra en el análisis de la competitividad de las agencias de viajes en Cuba a través de la determinación del Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc) (Armstrong et al., 2023), que dota a las AAVV. de una retroalimentación que conduce al conocimiento de su situación competitiva parcial, por dimensiones y global y permitirá un examen detallado de las estrategias actuales, las oportunidades de mejora y las tendencias del mercado, para ofrecer perspectivas que las ayuden a fortalecer su posición competitiva y aprovechar al máximo el potencial que ofrece el sector turístico.

Pregunta de Investigación: ¿Qué acciones estratégicas pueden implementar las agencias de viajes en Cuba para mejorar su competitividad?

Hipótesis: La implementación de acciones estratégicas basadas en el Índice Sintético de Competitividad mejorará significativamente la competitividad de las agencias de viajes en Cuba.

Objetivo General: Proponer acciones estratégicas para mejorar la competitividad de las agencias de viajes en Cuba.

Objetivos Específicos:

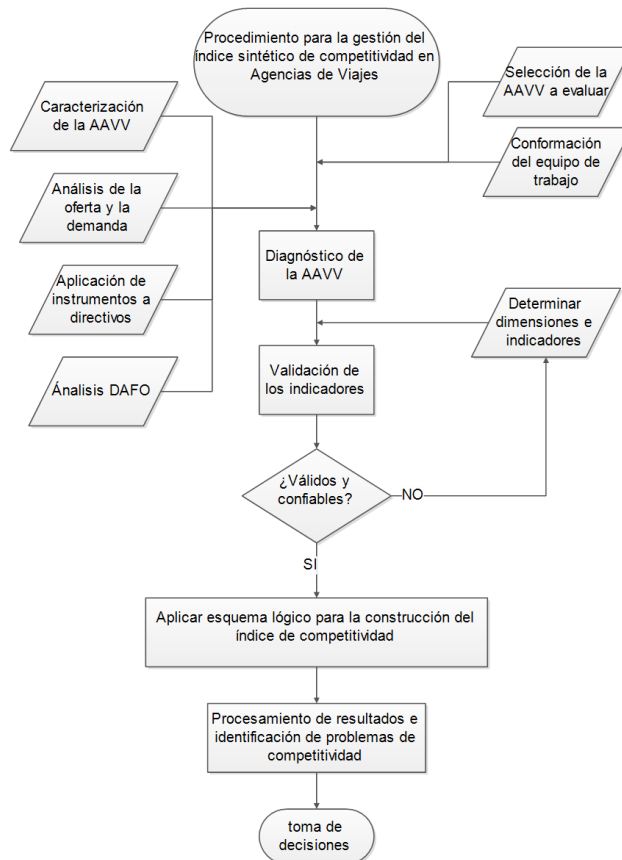
- Sistematizar los fundamentos teórico-prácticos para la evaluación de la competitividad en agencias de viajes
- Determinar el Índice Sintético de Competitividad de las agencias de viajes en Cuba.
- Proponer acciones estratégicas específicas para mejorar la competitividad.

2. Metodología de Trabajo

La propuesta metodológica de (Armstrong et al., 2023): Procedimiento para evaluar la competitividad en Agencias de Viajes de la OSDE Viajes Cuba, se identificó como la más idónea para la determinación de la situación competitiva de las agencias de viajes. Dicho procedimiento tiene un enfoque sistémico, al integrar las dinámicas complejas de las AA.VV. receptoras desde su propio funcionamiento y que desembocan en la competitividad de las mismas; lo que permite obtener una retroalimentación que conduzca, al mismo tiempo, a elevar su desempeño en el corto, mediano y largo plazo. El mismo se refleja en la figura 1.

Figura 1

Procedimiento para evaluar la competitividad en las AA.VV de la OSDE Viajes Cuba.



Nota: Tomado de Armstrong et al. (2023)

La base de este procedimiento radica en el Esquema Lógico para la construcción del Índice Sintético de Competitividad mostrado en la figura 2. De acuerdo con Ali y Nsairat (2009, como se citó en Armstrong et. al. 2023), este modelo facilita la descomposición del problema en una estructura jerárquica y asegura que tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, se incorporen al proceso de evaluación. Además, ayuda a reducir los daños en el proceso de toma de decisiones y permite minimizar los problemas que impiden que se realice una correcta elección. El ISC propuesto mide un conjunto de atributos a través de los cuales el concepto se despliega, los que dan origen a los indicadores que más directamente reflejan el concepto que interesa, en este caso concreto el de competitividad en AA.VV., y que resulten más accesibles a los medios que se disponen para medirlos. Como propuso

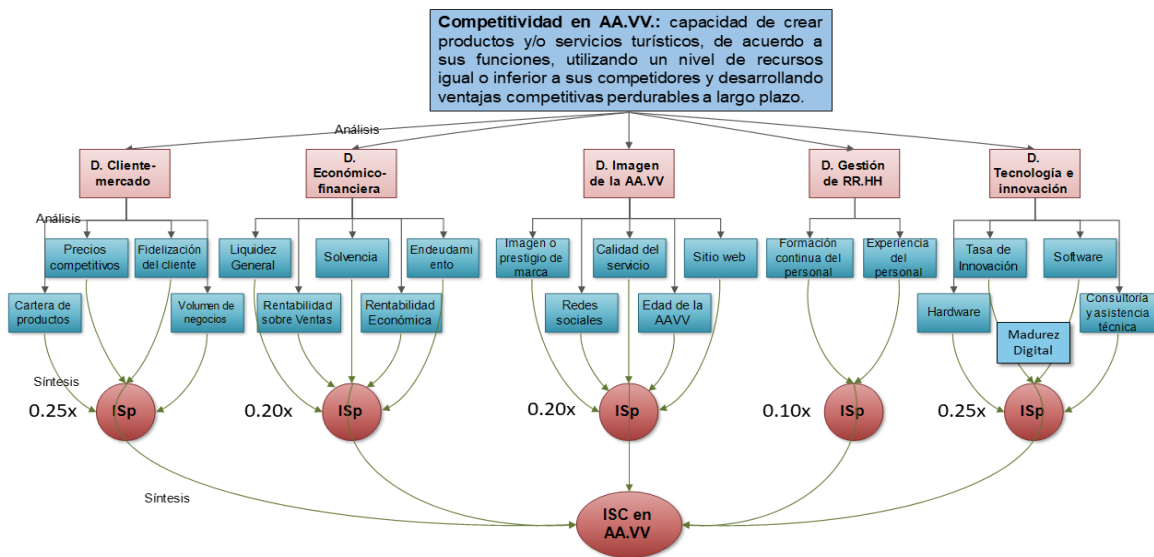
Armstrong, Hernández, y Vázquez (2023). el índice se modela bajo una perspectiva multidimensional que incluye los diversos factores que intervienen en el desempeño turístico de una agencia de viajes, señalados en el concepto. Se parte del concepto de competitividad en AA.VV. Este concepto se descompone en dimensiones (Dm), las que se ponderan a partir del criterio de que no todas tienen la misma importancia para el análisis del concepto de partida (Wmdm). Posteriormente, estas dimensiones se descomponen a su vez en atributos, que para fines de medición se convierten en indicadores o índices individuales (Ikd), los que también se ponderan siguiendo el mismo criterio de que no tengan igual importancia dentro de la dimensión a la que pertenecen. A partir de aquí comienza el proceso de síntesis. Con los índices individuales se obtienen índices o indicadores sintéticos parciales por dimensiones (Ispdm). El proceso de síntesis termina con la integración de los índices parciales en un índice o indicador sintético global de competitividad (ISgc). Según Parra (2020), todo este proceso se realiza en las unidades espaciales de análisis seleccionadas (Uei), las que constituyen el campo de la investigación.

Pasos para calcular el ISgc:

1. Parametrización de los indicadores propuestos a partir de la información cualitativa y cuantitativa que se pueda extraer del análisis de cada uno de ellos en la agencia en donde se desarrolla el estudio. Esta parametrización le determina a cada indicador un valor entre 1 y 5 puntos, eliminando de esta forma la diferenciación entre las distintas escalas de medición que tienen los indicadores en las agencias.
2. El valor de cada dimensión depende del valor medio de los indicadores que lo compongan, multiplicado por el peso asociado a dicha dimensión. El peso por dimensiones se distribuye a partir del porcentaje que representen los indicadores que lo componen del total de indicadores en escala de 0 a 1. De esta forma las dimensiones que posean mayor cantidad de indicadores tendrán asociado un mayor peso y por ende una mayor influencia dentro del cálculo del ISC.
3. El cálculo del ISC es la sumatoria de los valores ponderados de las dimensiones que lo componen.

Figura 2

Esquema lógico para el cálculo del ISGc



La escala de evaluación final para las AA.VV. a partir del ISC es la mostrada en la Tabla 1.

Tabla 1.

Evaluación competitiva de las AA.VV. a partir del ISC.

Valor del ISC	Evaluación competitiva de la AA.VV.
ISC € [1; 2]	Competitividad muy baja
ISC € (2; 3]	Competitividad baja
ISC € (3; 4]	Competitividad media
ISC € (4; 5)	Competitividad alta
ISC = 5	Competitividad muy alta

Nota: Tomado de Armstrong et. al., (2023).

Con los resultados obtenidos por indicadores, dimensiones y el índice en general para las agencias de estudio se identificaron las estrategias y se trazaron acciones estratégicas generales y en correspondencia con cada agencia.

3. Resultados.

3.1. Agencias de estudio.

Fueron 5 las agencias que conformaron la muestra de estudio para el análisis de su situación competitiva destacándose características comunes e individuales que garantizaron la heterogeneidad del estudio.

- Cubatur S.A.
- Ecotur S.A.
- Havanatur Tour&Travel
- San Cristobal S.A.
- Amistur Cuba S.A.

Como agencias pertenecientes al MINTUR se tienen: Cubatur S.A., Ecotur S.A. y Havxanatur Tour&Travel, mientras que las agencias San Cristobal S.A. y Amistur Cuba S.A. pertenecen a otros organismos. Dentro de este mismo grupo se pueden clasificar como agencias generales a Cubatur y a Havanatur, mientras que las demás tienen una especialización por oferta turística, Ecotur: Turismo de Naturaleza y Ecoturismo, San Cristobal: defendiendo el turismo cultural y patrimonial de La Habana y Cuba, Amistur: enfocada en dar a conocer proyecto social cubano y tiene como finalidad brindar una imagen objetiva de la realidad cubana. De esta manera se visualiza una diversidad en la muestra.

3.2. Determinación del ISgc para las agencias de estudio.

A partir de la aplicación del procedimiento para la determinación del ISgc de las agencias de viajes estudiadas se llegó a los siguientes resultados:

3.2.1. Resultados por indicadores:

La tabla 2 muestra los resultados obtenidos por las 5 agencias de estudio en los 22 indicadores propuestos por Armstrong et al. (2023).

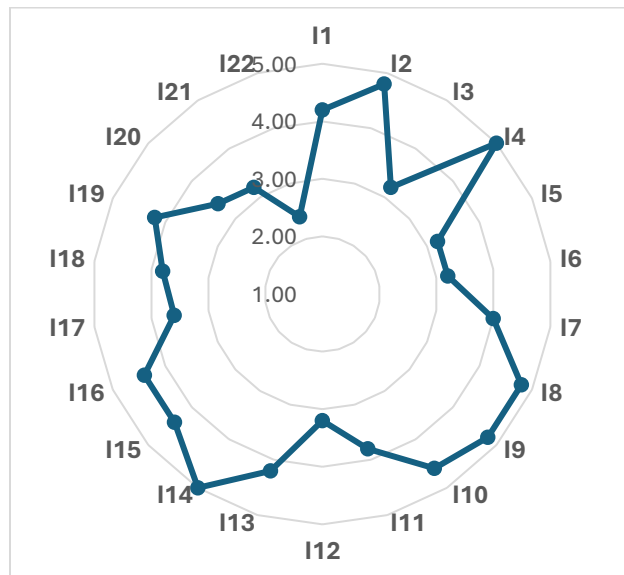
Tabla 2*Resultados obtenidos por las 5 agencias de estudio*

Dimensión	Indicador	Cubatur	Ecotur	Havanatur	Amistur	San Cristobal
Cliente-mercado	I11 Precios competitivos	3	5	3	5	5
	I12 Fidelización del cliente	5	5	5	5	4
	I13 Cartera de productos	2	2	2	5	5
	I14 Volumen de negocios	5	5	5	5	5
Económico-financiera	I15 Liquidez general	1	1	5	5	4
	I16 Solvencia	1	1	5	5	4
	I17 Endeudamiento	5	1	5	5	4
	I18 Rentabilidad sobre ventas	5	5	5	5	4
	I19 Rentabilidad económica	5	5	5	5	4
Imagen de la AAVV	I10 Imagen o prestigio de marca	5	4	5	5	4
	I11 Calidad del servicio	3	5	4	4	3
	I12 Sitio Web	3	3	3	3	4
	I13 Redes Sociales	3	5	5	3	5
	I14 Edad de la AAVV	5	5	5	5	5
Gestión de RRHH	I15 Formación continua del personal	5	5	4	5	3
	I16 Experiencia del personal	5	5	5	4	3
Tecnología e innovación	I17 estrategia y cultura digital	3	4	4	3	4
	I18 Experiencia del cliente	2	3	4	5	5
	I19 Organización Comunicación y talento	4	3	4	5	5
	I20 Productos y servicios	2	2	3	5	5
	I21 Infraestructura y tecnológica	2	3	2	4	5
	I22 Procesos	2	2	2	3	3

La puntuación otorgada fue dada en escala de 1 a 5 como sugiere la metodología. En la siguiente figura se muestra el resumen por indicadores.

Figura 3:

Resumen de la puntuación por indicadores.



En este grafico se evidencia que los indicadores más competitivos y que constituyen una fortaleza solida en las agencias de viajes cubanas son en primer lugar: el volumen de negocios que manejan las agencias reflejado en la firma de nuevos contratos y la renovación constante de contratos con operadores, agencias de viajes emisoras, prestatarios de servicios en los destinos etc., unido al prestigio que le confiere ser agencias longevas en la recepción de turismo en Cuba, lo que representa una experiencia en la operación consolidada y que garantiza confianza por parte de los clientes. Seguidos por otros indicadores fuertemente consolidados como la fidelización de clientes (4.80), la rentabilidad sobre ventas (4.80), rentabilidad económica (4.80), la imagen y el prestigio con que cuentan las agencias (4.60) y los indicadores relacionados con los recursos humanos, los cuales constituyen también un pilar de fortaleza en las agencias de viajes (4.40).

Por otro lado, se ponen ya en evidencia las principales deficiencias que se manifiestan en las agencias de viajes. En primer lugar, por el indicador **procesos** en la dimensión Tecnología e Innovación con baja competitividad (2.40) seguidos por los indicadores **Sitio Web, infraestructura tecnológica, Solvencia, Liquidez**

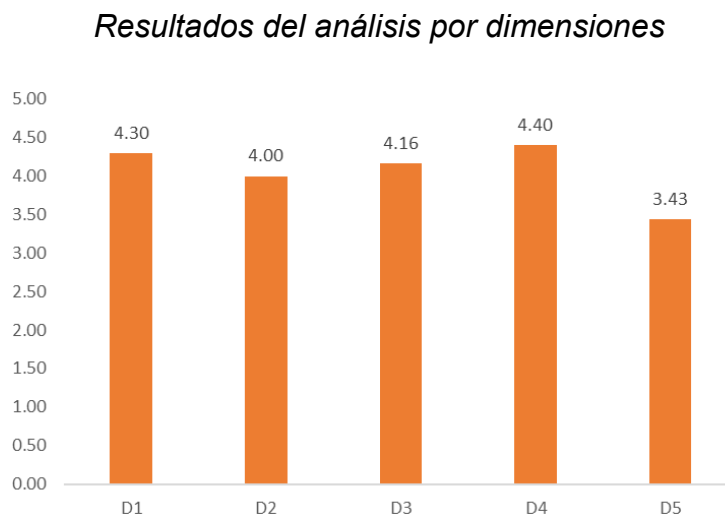
General y Cartera de productos; todos con competitividad media marcando 3.20 como valor según la escala.

Haciendo un balance entre todos los indicadores de análisis se tienen 1 indicador con competitividad baja, 9 indicadores con competitividad media, y 12 indicadores con competitividad alta o muy alta. Es de destacar que ningún indicador cayó en el rango de competitividad muy baja.

3.2.2. Análisis por dimensiones

Los indicadores analizados anteriormente están recogidos en 5 dimensiones como se refleja en la propia tabla 2 mostrada anteriormente. La determinación del valor de competitividad de estos indicadores según la metodología es por el promedio de valores obtenidos en los indicadores que lo conforman, quedando definidos para las agencias de viajes en general como se muestran en la figura 3:

Figura 4



Como se evidencia en la figura la dimensión de mejor competitividad es la de **Gestión de Recursos Humanos**, lo que indica que sus indicadores son los mejores evaluados en sentido genérico. De igual manera la dimensión más afectada es **Tecnología e Innovación**, siendo el único que no alcanza una competitividad alta, y alojando a los indicadores más afectados del análisis. El resto de las dimensiones alcanza una competitividad alta. Es de destacar que ninguna dimensión llega a la

competitividad muy alta, lo que denota que en todas al menos un indicador tienen afectando su competitividad.

3.2.3. Análisis del ISgc para las agencias de estudio en general.

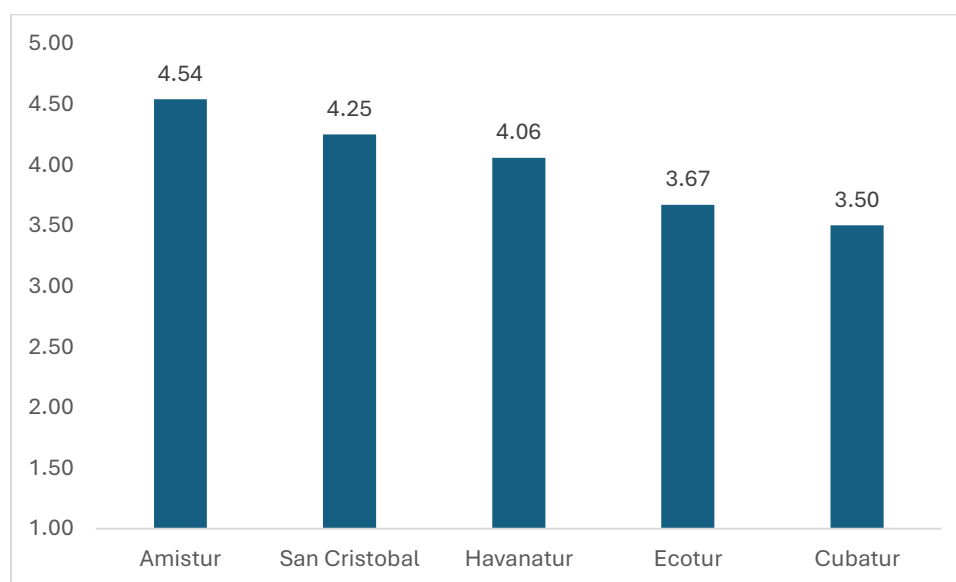
Según el esquema lógico propuesto en la metodología, el ISgc será el resultado de la suma ponderada de las 5 dimensiones analizadas. Este cálculo, da como resultado 4.01, competitividad alta. Es de destacar que en el análisis se evidenciaron elementos de carácter crítico que afectan notablemente la competitividad, dado que, a pesar de contar con grandes fortalezas competitivas en sentido general, las agencias no alcanzan la muy alta competitividad como clasificación dentro del análisis.

3.3. Propuesta de acciones estratégicas por agencias

La aplicación del ISgc de manera individual a cada agencia de viajes permitió establecer un ordenamiento competitivo de las mismas como se muestra en la figura 5.

Figura 5

Ranquin de las agencias de viajes de estudio.



A partir de los resultados obtenidos en cada una de las agencias de viajes se proponen una serie de acciones estratégicas encaminadas a elevar la competitividad.

3.3.1. Agencia de Viajes Cubatur S.A.

La valoración del ISgc en esta agencia dio una puntuación de 3.50, siendo la agencia de menor evaluación. Las acciones estratégicas propuestas están encaminadas a abordar las debilidades identificadas en el análisis, optimizando el rendimiento general de la agencia de viajes.

Acciones Estratégicas Propuestas:

1. Mejorar la Cartera de Productos (Dimensión Cliente Mercado)

- **Acción:** Realizar un análisis de mercado para identificar nuevas tendencias y productos que se alineen con las expectativas de los clientes. **Implementación:** Considerar la incorporación de productos que atraigan a diferentes segmentos de mercado. Considerar el trabajo de conjunto con la Facultad de Turismo en el diseño de nuevos productos.

2. Fortalecer la Liquidez y Solvencia (Dimensión Económica)

- **Acción:** Implementar un control financiero más riguroso, considerando la reducción de costos y la reevaluación de las estrategias de precios. **Implementación:** Establecer un fondo de reserva y mejorar la gestión de cuentas por cobrar para mejorar la liquidez.

3. Mejorar la Calidad del Servicio (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Capacitar al personal para elevar la calidad del servicio al cliente. **Implementación:** Realizar talleres y sesiones de formación enfocadas en habilidades de atención al cliente y gestión de quejas.

4. Optimizar el Sitio Web y Redes Sociales (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Rediseñar el sitio web para mejorar la experiencia del usuario y optimizarlo para SEO (Search Engine Optimization). **Implementación:** Incrementar la actividad en redes sociales para generar contenido valioso y atraer usuarios, incluyendo promociones especiales y testimonios de clientes.

5. Desarrollar la Estrategia Digital (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Invertir en tecnología para facilitar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia operativa. **Implementación:** Crear un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) que permita un seguimiento eficaz del cliente desde el primer contacto hasta la post-venta.

6. Mejorar Productos y Servicios (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Desarrollar nuevos productos y servicios con enfoque tecnológico que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente, basados en la investigación de mercado y la retroalimentación. **Implementación:** Establecer un proceso de innovación continua donde se recojan ideas y sugerencias de empleados y clientes.

7. Optimizar Infraestructura y Procesos (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Realizar un análisis exhaustivo de la infraestructura y los procesos existentes para identificar áreas de mejora y eficiencia a partir de los avances tecnológicos implementados nacional e internacionalmente. **Implementación:** Introducir herramientas y software que automaticen y optimicen procesos operativos.

8. Fortalecer la Comunicación Interna y el Talento (Dimensión Recursos Humanos)

- **Acción:** Fomentar una cultura de comunicación abierta y continua dentro del equipo. **Implementación:** Implementar plataformas de comunicación interna y desarrollar un programa de reconocimiento y recompensa para mejorar la motivación.

3.3.2. Agencia de Viajes Ecotur S.A.

En las acciones estratégicas que se proponen, la agencia Ecotur S.A. puede abordar las debilidades en su competitividad mientras aprovecha sus fortalezas. El ISgc dio una puntuación de 3.68 por lo que su competitividad es media. La mejora en la cartera de productos, la situación financiera y la experiencia del cliente será clave para lograr un crecimiento sostenible y una posición competitiva sólida en el mercado.

Acciones Estratégicas Propuestas

1. Fortalecimiento de la Cartera de Productos (Dimensión Cliente Mercado)

- **Acción:** Realizar un estudio de mercado para identificar oportunidades de nuevos productos que puedan diversificar la oferta. **Implementación:** Considerar paquetes turísticos temáticos, experiencias locales, y opciones de personalización para atraer diferentes segmentos de clientes.

2. Mejora de la Liquidez y Solvencia (Dimensión Económica)

- **Acción:** Reevaluar la estructura de costos y optimizar los gastos operativos para mejorar la situación financiera. **Implementación:** Considerar la posibilidad de reestructurar deudas a través de negociaciones con acreedores y buscar financiamiento alternativo que minimice el riesgo financiero.

3. Desarrollo Tecnológico (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Invertir en la mejora de infraestructura tecnológica y procesos internos. **Implementación:** Implementar software que facilite la gestión de reservas y la atención al cliente, y actualizar el sitio web para una experiencia de usuario más fluida y dinámica.

4. Optimización de los Procesos (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Llevar a cabo un mapeo de procesos para identificar cuellos de botella y áreas de ineficiencia. **Implementación:** Capacitar al personal y revisar estructuras organizativas para alinearse mejor con las necesidades del cliente.

5. Aumentar la Participación en Redes Sociales (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Diseñar campañas de marketing digital y aumentar la interacción en redes sociales. **Implementación:** Crear contenido atractivo y útil, como guías de viaje, reseñas de clientes y promociones exclusivas para redes sociales.

6. Mejorar la Experiencia del Cliente (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Realizar encuestas de satisfacción y recibir retroalimentación directa de los clientes sobre su experiencia. **Implementación:** Utilizar la información para ajustar la oferta y la atención al cliente en función de las expectativas de los usuarios.

7. Organización y Comunicación Interna (Dimensión Recursos Humanos)

- **Acción:** Fomentar una cultura de comunicación abierta entre todos los niveles de la agencia. **Implementación:** Implementar reuniones regulares de equipo y plataformas de comunicación interna que faciliten el intercambio de ideas y mejoren la colaboración.

3.3.3. Agencia de Viajes Havanatur Tour&Travel.

Havanatur obtuvo una puntuación de 4.06, ubicándola como la mejor de las agencias evaluadas pertenecientes al MINTUR y valorada su competitividad como Alta. Esta agencia muestra un estado financiero envidiable y una fuerte fidelización de los clientes, lo que proporciona una base sólida para el crecimiento. Sin embargo, es crucial abordar las debilidades en la cartera de productos, infraestructura tecnológica y procesos para garantizar un desarrollo sostenible y aumentar la competitividad en el mercado.

Acciones Estratégicas Propuestas

1. Mejora de la Cartera de Productos (Dimensión Cliente Mercado)

- **Acción:** Realizar un análisis de mercado para identificar preferencias y tendencias que puedan informar el desarrollo de nuevos productos.

Implementación: Introducir paquetes turísticos personalizados y opciones innovadoras que respondan a las demandas actuales del mercado.

2. Aumentar la Competitividad de Precios (Dimensión Cliente Mercado)

- **Acción:** Revisar y ajustar la estructura de precios para que sea más competitiva. **Implementación:** Considerar estrategias de precios dinámicos o descuentos en temporadas específicas para atraer a más clientes sin sacrificar márgenes de ganancia.

3. Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Invertir en tecnología que mejore la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. **Implementación:** Implementar un sistema de gestión de reservas que permita una interacción más fluida y ofrezca un mejor servicio a los clientes.

4. Optimización de Procesos (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Realizar un análisis de procesos internos para identificar ineficiencias. **Implementación:** Adoptar metodologías como Lean o Six Sigma para mejorar la eficiencia en la operación de la agencia.

5. Desarrollo de la Estrategia Digital (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Mejorar el sitio web y potenciar la estrategia en redes sociales. **Implementación:** Modernizar el diseño del sitio web para optimizar la experiencia de usuario y crear contenido atractivo que fomente la interacción en redes sociales.

6. Fomento de la Cultura de Innovación (Dimensión Recursos Humanos)

- **Acción:** Establecer un programa de innovación que permita a los empleados aportar ideas y sugerencias para la mejora continua. **Implementación:** Realizar talleres y sesiones de brainstorming regularmente para estimular la creatividad y la innovación en la agencia.

7. Mejora de la Experiencia del Cliente (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Implementar medidas que permitan recopilar feedback de los clientes de manera continua. **Implementación:** Utilizar encuestas de satisfacción y seguimiento post-servicio para identificar áreas de mejora.

3.3.4. Agencia Amistur Cuba S.A.

La agencia Amistur Cuba S.A. tiene un rendimiento excepcional en múltiples áreas lo que conllevó a una valoración de 4.54 (competitividad alta) siendo la agencia mas competitiva de las estudiadas. Pero para continuar en esta trayectoria de éxito es crucial abordar las debilidades en su infraestructura digital y procesos.

Acciones Estratégicas Propuestas

1. Optimización del Sitio Web (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Mejorar la funcionalidad y la experiencia del usuario en el sitio web. **Implementación:** Realizar pruebas de usabilidad, optimizar para dispositivos móviles y añadir herramientas de búsqueda avanzadas y opciones de reserva.

2. Fortalecimiento de la Estrategia en Redes Sociales (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Aumentar la presencia y la interacción en redes sociales. **Implementación:** Desarrollar un calendario de contenido atractivo que incluya promociones, contenido generado por el usuario y consejos de viaje, así como fomentar la interacción con los seguidores.

3. Mejora de la Cultura Digital (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Fomentar una mayor adopción de tecnologías digitales en todas las áreas de la agencia. **Implementación:** Capacitar al personal en herramientas digitales avanzadas y en el uso de la analítica para todo el personal relacionado con ventas y marketing.

4. Inversión en Infraestructura Tecnológica (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Evaluar la infraestructura tecnológica actual y mejorarla. **Implementación:** Implementar CRM (Customer Relationship Management) y

sistemas de gestión de viajes que integren procesos internos para mejorar la consultoría y seguimiento a clientes.

5. Proceso de Mejora Continua (Dimensión Procesos)

- **Acción:** Establecer un marco para la mejora continua de procesos. **Implementación:** Introducir metodologías como Lean o Agile para evaluar y optimizar procesos, asegurando eficacia y satisfacción del cliente.

6. Innovaciones en Experiencia del Cliente (Dimensión Experiencia del Cliente)

- **Acción:** Diseñar experiencias personalizadas para los clientes, basadas en sus preferencias y comportamientos. **Implementación:** Utilizar análisis de datos para segmentar clientes y ofrecer paquetes personalizados que mejoren la experiencia general.

3.3.5. Agencia San Cristóbal S.A.

Esta agencia de viajes presenta un desempeño sólido en el mercado, su valoración competitiva la ubica como la 2da mejor agencia de las estudiadas con 4.25 puntos y cuenta con varias áreas de fuerte funcionamiento. Sin embargo, hay importantes oportunidades de mejora en la calidad del servicio, fidelización del cliente y optimización de procesos. Al abordar estas áreas, la agencia podrá no solo mantener su posición de fortaleza, sino también impulsarse hacia un crecimiento sostenible y un aumento en la satisfacción y lealtad del cliente.

1. Mejora de la Calidad del Servicio (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Establecer un programa de capacitación centrado en el servicio al cliente. **Implementación:** Realizar online e in-personal training sessions para desarrollar habilidades blandas y atención al cliente de los empleados.

2. Fidelización del Cliente (Dimensión Cliente/Mercado)

- **Acción:** Crear un programa de fidelización que recompense a los clientes frecuentes. **Implementación:** Introducir un sistema de puntos o recompensas que ofrezca descuentos, promociones exclusivas o beneficios adicionales.

3. Optimización de Procesos (Dimensión Procesos)

- **Acción:** Realizar un análisis de eficiencia en los procesos internos. **Implementación:** Adoptar metodologías como Lean o Agile para identificar cuellos de botella y optimizar procesos operativos.

4. Desarrollo del Sitio Web (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Mejorar la funcionalidad y la estética del sitio web para atraer clientes y facilitar la navegación. **Implementación:** Realizar pruebas de usabilidad, actualizar Contenido, y asegurarse de que el sitio esté optimizado para dispositivos móviles.

5. Fortalecimiento de la Formación Continua (Dimensión Recursos Humanos)

- **Acción:** Implementar un programa de desarrollo profesional para el personal. **Implementación:** Ofrecer acceso a plataformas de capacitación en línea y fomentar la participación en conferencias y talleres del sector.

6. Refuerzo de la Estrategia Digital (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Ampliar la presencia digital a través de campañas en redes sociales y marketing por correo electrónico. **Implementación:** Crear contenido valioso y atractivo en redes sociales y configurar campañas de correo electrónico personalizadas basadas en el comportamiento del cliente.

En sentido general el estudio de las cinco agencias revela un entorno competitivo en el que cada una presenta fortalezas y áreas de mejora distintas. Las agencias Amistur Cuba S.A. y San Cristobal S.A. se posicionan como la más competitivas, destacadas en experiencia del cliente y tecnología, ofreciendo el desempeño más alto. La agencia Havanatur Tour&Travel, muestra un rendimiento sólido, sobresaliendo en aspectos como la fidelización de clientes, el volumen de negocios y todos los indicadores económico-financieros analizados, pero requiere atención en cuanto a precios, infraestructura tecnológica y procesos. Por otro lado, las agencias Ecotur S.A. y Cubatur S.A., a pesar de su excelente personal, el prestigio dado por la longevidad de las agencias y la fidelización de los clientes, necesitan

fortalecer todos los elementos relacionados con la dimensión Tecnología e Innovación, redes sociales y sitios webs, lo que las coloca en una valoración media. En conjunto, estas agencias tienen el potencial de mejorar su competitividad implementando estrategias enfocadas en la atención al cliente y la optimización de procesos.

4. Conclusiones

- La sistematización de los aspectos teóricos permitió conocer el estado actual de la literatura relacionada con las agencias de viajes y su competitividad.
- La determinación del ISgc para las agencias de viajes de estudio permitió conocer su situación competitiva y establecer un ranking entre ellas, así como entender la situación competitiva general de las agencias de viajes.
- Las acciones estratégicas propuestas van encaminadas a mitigar las debilidades detectadas en el análisis competitivo, así como reforzar las áreas de mejora de cada agencia para que se consoliden y eleven su situación competitiva.

Bibliografía

- Armstrong, D., Hernández, Y., & Vázquez, Y. (2023). Procedimiento para evaluar la competitividad en agencias de viajes de la Osde Viajes Cuba. *COODES*, Vol. 11 No. 1 e539 (enero-abril). COODES:
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/539>
- CEPAL. (2022). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. repositorio.cepal:
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>
- Hernández, Y., Rodríguez, M., Sánchez, Y., & Saldíña, B. (2021). *Acciones para la comercialización de los productos de las agencias de viajes que integran la OSDE Viajes Cuba en el escenario pos-covid 19*. Turismo y Sociedad:
<http://doi.org/10.18601/01207555.n29.09>
- Junta de Andalucía. (2020). *Observatorio. Andalucía Conectada*. Observatorio. Andalucía Conectada :
<https://observatorio.andaluciaconectada.es/indicadores/madurez-digital/>

Parra, A. V. (2020). *Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas , FACULTAD DE TURISMO. UNIVERSIDAD DE LA HABANA , La Habana.

Párraga, Y., Palacios, D., & Zambrano, H. (2024). *Assessment of commercialization between travel agencies and clients to promote the competitiveness of Manta destination*. Dialnet: ISSN: 1390-6305