

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Rives González, Karla Ananda; Flores, Yoan Hernández; Alonso, Maria del Carmen Torres

## Article

Una estrategia para la mejora de la distribución comercial en las agencias de intermediación turística : el caso de Viajes Ecotour, S.A. = Strategy to improve comercial distribution in the ECOTUR travel agency

*Reference:* Rives González, Karla Ananda/Flores, Yoan Hernández et. al. (2023). Una estrategia para la mejora de la distribución comercial en las agencias de intermediación turística : el caso de Viajes Ecotour, S.A. = Strategy to improve comercial distribution in the ECOTUR travel agency. In: Revista internacional de turismo, empresa y territorio 7 (1), S. 208 - 224.

<https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/download/15680/14553>.

doi: 10.21071/riturem.v7i1.15680.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/631467>

## Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

## Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

## Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*



---

**Cita bibliográfica:** Rives González, K.A.; Hernández Flores, Y. y Torres Alonso, M.C. (2023). Una estrategia para la mejora de la distribución comercial en las agencias de intermediación turística: el caso de Viajes Ecotour, S.A. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7 (1), pp. 208-224. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15680>

---

## Una estrategia para la mejora de la distribución comercial en las agencias de intermediación turística: el caso de Viajes Ecotour, S.A.

*Strategy to improve comercial distribution in the ECOTUR travel agency*

Karla Ananda Rives González <sup>1\*</sup>

Yoan Hernández Flores <sup>2</sup>

Maria del Carmen Torres Alonso <sup>3</sup>

### Resumen

La pandemia de la COVID-19 ha obligado a replantearse las nuevas formas de gestión en todas las empresas en el sector turístico, entre ellas las agencias de viajes. Es por ello que la presente investigación está enfocada en desarrollar una estrategia para mejorar la distribución comercial en la agencia de viajes ECOTUR S.A, incluyendo objetivos y acciones que contribuyan a perfeccionar la gestión empresarial. La trayectoria metodológica permitió un diagnóstico de la situación que presenta la empresa respecto a la distribución comercial en el momento de accionar la misma en la etapa postpandemia. Para estos análisis se utilizaron varias herramientas como la Matriz DAFO; la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos. Asimismo, se identificaron los perfiles estratégicos del entorno y del proceso de distribución de la entidad. De igual forma, se aplicaron encuestas y entrevistas a especialistas de ECOTUR S.A, permitiendo trazar la estrategia con sus respectivos objetivos y planes de acciones.

**Palabras claves:** agencia de viaje; distribución comercial; estrategia; marketing; pos COVID-19.

### Abstract

Today's tourism sector faces the most difficult scenario in recent times. The COVID-19 pandemic has forced a rethinking of new forms of management in all companies, including travel agencies. In order to redesign and adapt to the new normal, these entities need to seek strategies to improve internal processes, especially those associated with commercialization. That is why this research is focused on developing a strategy to improve commercial distribution in the travel agency ECOTUR S.A, including objectives and actions that contribute to improving business management. The methodological

---

<sup>1</sup> Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba. Email: [karla.rives1999mail.com](mailto:karla.rives1999mail.com). Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3743-1616>. \* Autora para la correspondencia.

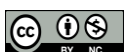
<sup>2</sup> Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba. Email: [yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com). Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>

<sup>3</sup> Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba. Email: [maria.torres@ftur.uh.cu](mailto:maria.torres@ftur.uh.cu). Id.Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8773-3391>

**Recepción:** 19/02/2023

**Aceptación:** 27/06/2023

**Publicación:** 30/06/2023



Este trabajo se publica bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional

trajectory allowed a diagnosis of the current situation that the company presents with respect to commercial distribution, and the new actions in the post-pandemic stage. For these analyzes, several tools were used such as the SWOT Matrix; the External Factors Evaluation Matrix and the Internal Factors Evaluation Matrix. Likewise, the strategic profiles of the environment and the entity's distribution process were charted. Similarly, surveys and interviews with ECOTUR S.A specialists were applied, allowing the strategy to be drawn up with its respective objectives and action plans

**Key words:** travel agency; commercial distribution; strategy; marketing; post COVID-19.

## 1. Introducción

En los últimos años el turismo como sector económico ha sido considerado como “factor clave para el desarrollo económico y ha ganado importancia en las economías nacionales, regionales y globales” (Fernández, Alfonso, Vilalta & Labrador, 2022; p. 2). En este contexto, debido a la gran diversificación de la oferta, una excesiva saturación del mercado debido a la globalización y los gustos exigentes de los consumidores, obligan a las empresas a utilizar metodologías diferentes y efectivas para poder satisfacer los requerimientos de los consumidores. La competitividad y la crisis económica mundial ha permitido al marketing tener un campo de acción mucho más amplio (Maldonado, Pérez & Lalangui, 2018).

Actualmente, el marketing no es solamente una función de la empresa, es más que una nueva campaña de publicidad, ya que consiste en diseñar una combinación de producto-servicio que proporcione un valor real a los clientes objetivo, motive su compra y satisfaga las verdaderas necesidades del consumidor (Kotler, Bowen, Makens, García & Flores, 2020).

En los últimos tiempos ha existido también una influencia de las tecnologías, cambiando la forma en que las empresas y los clientes se comunican con sus públicos. Este avance ha propiciado la apertura y surgimiento de nuevos espacios para las comunicaciones entre marcas y personas (Silva, Pino & Alejo, 2018).

En general, a nivel mundial el sector turístico se enfrenta a desafíos bastante complejos. Dentro de él, las agencias de viajes (AA.VV) atraviesan situaciones delicadas asociadas al alto dinamismo existente, las innovaciones tecnológicas, mayores exigencias de los clientes, aumento gradual de la competencia, así como las discrepancias que pueden surgir con los canales de distribución. Pero pese a la importancia que se les otorga a las AA.VV en la distribución turística, existen muy pocos trabajos e investigaciones orientadas a su perfeccionamiento. Muchos desvían las atenciones a Internet como el gigante estrella y futuro de la intermediación, dejando de lado el papel de las agencias como intermediarias. Unido a esto se puede afirmar el deterioro que ha sufrido y sufrirá el sector y las propias agencias con la crisis generada por la COVID-19, ocasionando la pérdida de muchos canales de distribución, enfocándose principalmente en las tecnologías como medio de salvación.

A pesar de que la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba cuenta con aspectos ya definidos como la misión, visión, objeto social y algunos objetivos y planes trazados por las diferentes áreas de trabajo, en el año 2018, respecto al 2017, todas las empresas de la OSDE incumplieron los principales indicadores directivos al no alcanzar las ventas brutas planificadas y las exportaciones de servicios. Asimismo, enfrentaron problemas en cuanto a la distribución.

Entre las agencias de la OSDE y que presentan deficiencias en cuanto a los canales de distribución, se encuentra ECOTUR S.A. Partiendo de un estudio de planeación estratégica realizado por Hernández, Rodríguez & Ayala (2020) y como resultado de las relaciones Universidad-Empresa, se han desarrollado varias investigaciones conjuntas con las agencias para mejorar la gestión de los servicios y, muy pocas han sido orientadas a esto. En este aspecto

destacan las colaboraciones de la OSDE con el Grupo de Trabajo Científico Estudiantil FTour que corroboran la ausencia de ciertas estrategias que fortalezcan la distribución (Hernández, Rodríguez, Sánchez & Saldña, 2021; Velázquez, Martínez & Torres, 2021).

En un análisis preliminar, Velázquez, Martínez & Torres (2021) pudieron detectar que la AA.VV ECOTUR S.A no cuenta con los recursos suficientes para crear y desarrollar sus propios canales de distribución, por lo que se auxilia de las sucursales a lo largo del territorio para operar las oficinas y puntos de venta que se encargan de comercializar directamente con el cliente. Suelen utilizar estos canales cortos de distribución con la presencia de intermediarios, para poder vender a un menor precio y que la agencia no tenga que disponer de muchos recursos. Otra variante que utilizan son los canales de distribución indirectos, siendo representados por turoperadores (TT.OO.) que actúan como intermediarios minoristas; así como las propias AA.VV. cubanas que se desempeñan como intermediarias cuando venden a sus clientes un producto de ECOTUR S.A.

A esto se suma la ausencia de un Departamento de comunicación que se encargue de gestionar la política de comunicación para desarrollar los procesos de publicidad y promoción de ventas de sus productos y frenando muchas prácticas que se utilizan actualmente para potenciar la distribución apoyándose en las tecnologías y medios de difusión masiva.

La mayor parte de los esfuerzos van encaminados a fomentar el comercio y los canales de distribución electrónicos. No obstante, dejan de lado cómo sería el contexto que vivirá luego de la crisis sanitaria y los principales retos que deben enfrentar. Por ello se plantea como objetivo general del presente estudio: diseñar una estrategia para contribuir a la mejora de la distribución comercial en la agencia de viajes ECOTUR.

## 2. Metodología

Prieto (2011), citado por Brume (2017), define la gestión estratégica organizacional, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. Los autores consultaron varias investigaciones donde se proponen metodologías para el diagnóstico entre las que se pueden mencionar las propuestas de Rodríguez (2014); Horta (2017); Velázquez, Martínez & Torres (2020); González, Hernández & Rodríguez (2021).

Independientemente de que es amplio el número de investigaciones al respecto, los autores de la presente investigación se ajustaron a la metodología presentada por González, Hernández & Rodríguez (2021) con algunos ajustes que se adecuan al objetivo de la misma. De esta forma se dividió en tres fases que agrupan seis etapas en su totalidad como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Trayectoria metodológica de la investigación

FASES	ETAPAS	MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS
Fase 1: Análisis del entorno.	Etapa 1: Análisis del Macroentorno	Análisis PESTA Perfil estratégico del entorno
	Etapa 2: Análisis del Microentorno.	Cinco (5) fuerzas de Porter

Fase 2: Análisis interno.	Etapa 3: Caracterización de la distribución de la agencia de viajes. Etapa 4: Estrategias desarrolladas para la gestión de la distribución en la agencia.	Análisis Funcional Perfil estratégico de la empresa
Fase 3: Evaluación final de la gestión de la distribución en la agencia de viajes.	Etapa 5: Análisis de los resultados. Etapa 6: Definición de la estrategia a implementar a partir de las problemáticas identificadas.	Matriz DAFO Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fuente. Elaboración propia a partir de González, Hernández & Rodríguez (2021)

Para el desarrollo de la investigación se emplearon varios métodos, técnicas y herramientas. En cuanto a los métodos, han sido los siguientes:

- **Histórico-lógico:** posibilitó la obtención del conocimiento de las distintas etapas por las cuales atravesó el marketing turístico, conociendo su evolución y desarrollo. Y lo lógico para determinar la esencia de la distribución comercial, cómo funciona.
- **Analítico-sintético:** para el estudio pormenorizado de la información obtenida para la construcción del marco teórico-conceptual referente a la distribución comercial, los canales de distribución y los intermediarios turísticos, así como el estudio de los componentes de la propuesta desde el punto de vista teórico-práctico.
- **Inductivo-deductivo:** permitió obtener un verdadero conocimiento sobre la realidad que presenta la distribución comercial en la agencia ECOTUR S.A y realizar inferencias a partir de las informaciones adquiridas mediante los métodos empíricos.
- **Hipotético-deductivo:** se utilizó para conformar la idea a defender de la investigación y a partir de la lógica deductiva, arribar a conclusiones.

Del nivel empírico:

- **Análisis bibliográfico, hemerográfico y documental:** se consultaron varias fuentes de información y autores para compilar datos necesarios para el estudio de antecedentes y referentes teóricos. Además, documentos particulares de la agencia ECOTUR S.A, objeto de estudio.
- **Observación científica no participante directa:** permitió percibir la realidad de la agencia ECOTUR S.A, mediante la percepción directa del fenómeno objeto de estudio, o sea, se observaron las condiciones de trabajo, el funcionamiento de los procesos de distribución y el comportamiento y actuar diario para caracterizar la vida interna de la entidad. La investigadora realizó la observación sobre la base de una estricta imparcialidad, limitándose a anotar lo observado.
- **Entrevista estructurada:** se aplicó a profesionales de la entidad para obtener información actualizada, la misma se aplicó a varios especialistas de la agencia.
- **La encuesta a través del cuestionario** que posibilitó la recopilación de la información de forma anónima para mayor objetividad y veracidad evitando la distorsión de la información.

Herramientas utilizadas:

**Matriz DAFO:** se utilizó para conocer la situación real de la agencia de viajes ECOTUR S.A, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades).

**Matriz de impactos cruzados:** aplicada para introducir los factores claves obtenidos del análisis interno y externo de la organización, identificando los escenarios más probables.

**Matriz MEFI:** utilizada para realizar un análisis interno y comprender las fortalezas y debilidades de la AA.VV. y de alguna de sus áreas funcionales.

**Matriz MEFE:** (Matriz de Evaluación de Factores Externos) posibilitó identificar y evaluar los aspectos externos que influyen en el crecimiento de la agencia, así como resumir y evaluar información de índole económica, social, ambiental, política, tecnológica entre otras.

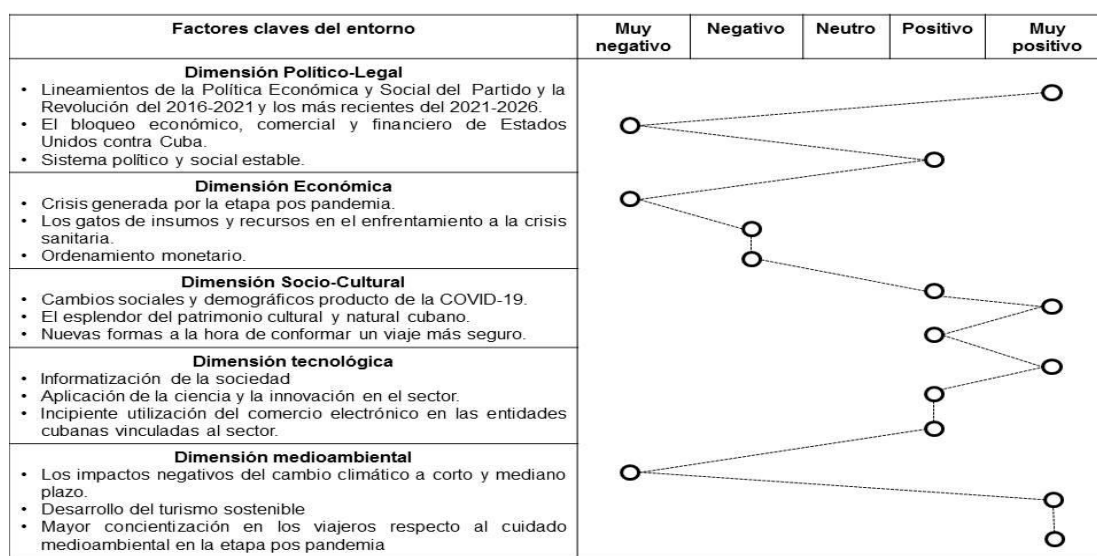
### 3. Resultados y discusiones

#### 3.1. Análisis de la distribución comercial en la agencia de viajes ECOTUR S.A

##### Fase 1: Análisis del entorno

Etapa 1: Análisis del Macroentorno. Se realizó un análisis PESTA para determinar las variables que más influyen en los elementos Político, Económico, Social, Tecnológico y Medioambiental. Lo anterior se resume en un perfil estratégico del entorno para mejorar la comprensión de los factores claves previamente abordados (Figura 1).

Figura 1. Perfil estratégico del entorno general de ECOTUR S.A.



Elaboración propia a partir del análisis PESTEL

##### Etapa 2: Análisis del Microentorno

Luego de analizar los elementos externos de la entidad, es necesario realizar un análisis más profundo de la agencia ECOTUR S.A. Para ello se utilizaron las cinco (5) Fuerzas de Porter, cuyo objetivo es determinar los niveles de competitividad y rivalidad en el sector, para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

**Poder negociador de los clientes:** ECOTUR S.A comercializa sus productos dentro de un rango de precios adecuado respecto a los costos y márgenes comerciales que se expresan en los contratos con los que trabaja la agencia y respecto a la competencia. Aunque la agencia tiene

varios competidores que comercializan productos parecidos, es la única especializada en ofertas vinculadas al turismo de naturaleza.

Poder negociador de los proveedores: los prestatarios públicos o privados le proporciona a la agencia recursos que necesita para producir los servicios, asimismo permite mantener relaciones provechosas, estables y reguladas entre las partes involucradas. Estos influyen anualmente en la gestión de la agencia de viajes, ya sea para cambiar, modificar o incrementar los productos que estos ofrecen. De esta forma inciden de forma directa en la política de precios que adopta la entidad, así como de los productos que se comercializan.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: depende mucho de las facilidades y las barreras de entrada al sector. A nivel nacional esta posibilidad es baja, sobre todo cuando el marco político-legal cubano ha restringido la creación de entidades de este tipo. La Resolución 132/2021, publicada en la Gaceta Oficial No. 46 (Extraordinaria) ofrece un nuevo reglamento para la actividad de las AA.VV. nacionales. Deja claro las únicas agencias autorizadas a realizar gestiones como la emisión, recepción y atención de viajeros, así como varios servicios. Por ello, cualquier persona jurídica o natural que desee comercializar un producto turístico debe hacerlo mediante las agencias nacionales, con algunas excepciones directas con previo autorizo.

Rivalidad entre competidores existentes: el resto de las agencias pertenecientes a la OSDE Viajes Cuba (Havanatur, Cubatur y Cubanacán) representan los competidores más directos de ECOTUR S.A. Las mismas están comenzando a comercializar productos similares a los de esta agencia, incluso creando departamentos especializados que atiendan los mismos. Además, Gaviota Tours es uno de los competidores más fuertes, contando con el apoyo de toda la infraestructura del Grupo Gaviota y brindando ofertas muy parecidas, es por ello que se debe realizar un esfuerzo constante por renovar la cartera de productos de ECOTUR S.A y buscar continuamente sobrecumplir las expectativas de los clientes.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: en el mercado existen prestatarios de productos y servicios que pueden efectuar la comercialización de los mismos prescindiendo de la agencia. Es decir, realizarían las ventas sin intermediación, a través del uso de sitios web y otros soportes tecnológicos. Sumado a lo anterior se encuentra la creciente afiliación de gran parte del mercado a plataformas digitales a nivel global para efectuar reservas de alojamiento y otros servicios, tales son los casos de AirBnB, TripAdvisor, Expedia, Booking.com, entre otras.

La agencia de viaje Gaviota Tours perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota representa una amenaza directa para ECOTUR S.A. La oferta de excursiones exclusivas, unido al aprovechamiento de las ventajas que posee el grupo en varios destinos naturales del país, convierten a Gaviota Tours en un fuerte competidor. No obstante, ECOTUR S.A posee contratos exclusivos con empresas como Flora y Fauna, provocando que algunas entidades tengan que acudir únicamente a esta agencia para la compra de algunos productos y servicios.

### ***Fase 2: Análisis interno***

Etapa 3: Caracterización de la distribución en la agencia de viajes.

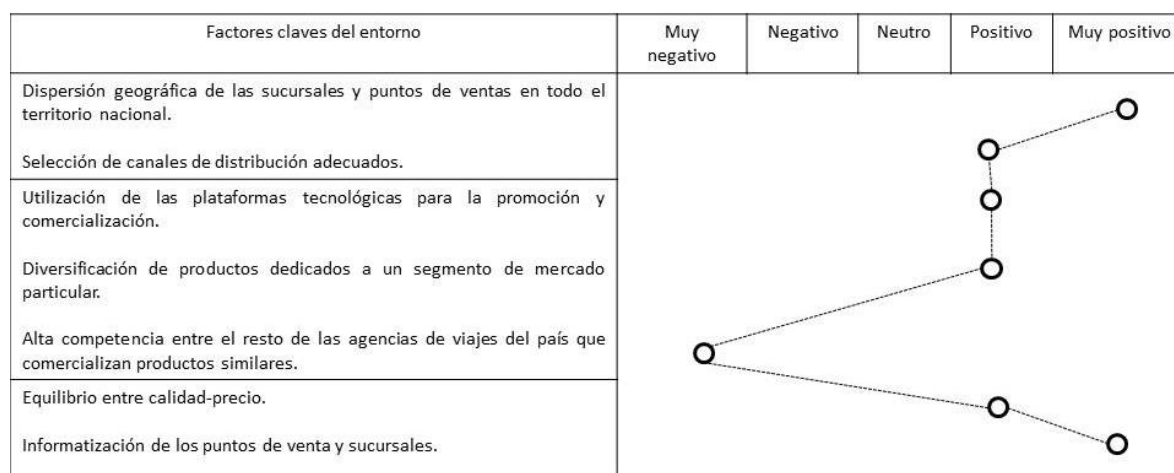
Proceso de distribución: ECOTUR S.A maneja canales de distribución indirectos. Los turoperadores (TT.OO) representados actúan como intermediarios minoristas al vender los productos de la agencia a los clientes, en los distintos mercados que manejan. El resto de las AA.VV cubanas también se desempeñan como intermediarias cuando comercializan algún producto propio de ECOTUR S.A a alguno de sus clientes. Estos canales indirectos se consideran cortos al contar solamente con dos escalones, es decir, un único intermediario entre la agencia y el cliente o consumidor final.

Con el fin de extender sus canales de distribución, la agencia ha colocado también sus productos y servicios en el portal CubaTravel. Se encuentra en proyecto mostrar las ofertas de la agencia en la tienda de CITMATEL<sup>4</sup>, así como la negociación conjunta con la agencia de viajes online de origen español Civitatis para la distribución de sus productos y servicios. Por otro lado, se ha establecido un contrato con el GDS Amadeus para la venta de boletería aérea. Unido a esto se ha trabajado arduamente para dinamizar la presencia de la agencia en redes sociales, intensificando la interacción en Instagram, YouTube, Twitter y Facebook.

A raíz de la revisión de documentos facilitados por la agencia, entre ellos su plan estratégico, pudo observarse que la entidad no cuenta con una estrategia general bien conformada. En su lugar, proponen acciones que de una forma u otra responden a erradicar algunos problemas; sin embargo no está bien estructurada y planteada.

Para analizar mejor los factores claves que influyen en la vida interna, se realizó un perfil estratégico de la empresa en base a los instrumentos aplicados (Figura 2). El mismo está orientado a evaluar las variables de un área funcional específica, en este caso la distribución comercial.

Figura 2. Perfil estratégico de la empresa ECOTUR S.A.



Elaboración propia a partir del análisis de la distribución interna.

En el análisis del producto, precio, comunicación y venta es meritorio destacar que la agencia basa su posicionamiento en sus productos, aprovecha las ventajas competitivas que ofrecen los recursos naturales y conforma productos que combinen los atractivos, actividades y servicios, explotando así las posibilidades que brinda el turismo de naturaleza en el país.

Los productos viajes que comercializa tienen un nivel de desarrollo medio-alto dado que se ofrecen servicios completos en el destino Cuba a turistas individuales o grupos de turistas. Como agencia de viajes receptiva, propone la venta de reservaciones de hoteles y restaurantes, renta de jeeps y camper tours, transfers, excursiones de un día u opcionales, entre otras ofertas. El precio de comercialización de los productos oscila en límites adecuado respecto a los costos y márgenes comerciales expresados en los contratos con los que trabaja la agencia y respecto a la competencia.

ECOTUR S.A tiene falta de representatividad en la base para un departamento de comunicación, ocasionando que la promoción carezca de muchas prácticas actuales que

<sup>4</sup> Empresa cubana dedicada al desarrollo, producción y comercialización de productos y servicios vinculados con la ciencia y la innovación.



impulsan las nuevas tecnologías y los medios de comunicación masiva. Tienen limitaciones en soportes promocionales, repercutiendo esto en la participación en actividades con fines publicitario, restándole calidad. Ante la realidad internacional que golpea la economía mundial y entre ellos el sector turístico, ocasionado por la COVID-19, se hace necesario plantearse nuevos escenarios. Se exigen reformulaciones operacionales, sociales, legales, tecnológicas, entre otras, así como el estudio de nuevos mercados y productos que tributen a un aumento de las ventas de la agencia.

En los principales puntos de venta de la agencia se comprobó que la misma está conformada por una Oficina Central y cuatro Sucursales, encargadas de la gestión, operación y comercialización del producto turístico de naturaleza. Estas son las Sucursales de Occidente, Varadero, Camagüey y Oriente. Asimismo, tiene representación en provincias como Ciego de Ávila, Santi Spíritus, Las Tunas, Holguín y Granma. Cada una de estas sucursales maneja un número de oficinas y puntos de ventas con el objetivo de vender los productos de la agencia directamente a los consumidores o clientes, sin intermediarios, siendo este un canal de ventas directo.

Los mayores esfuerzos en la organización en cuanto a los recursos económicos, humanos y materiales para el desarrollo de la distribución van dirigidos a generar recursos que permitan afianzar la posición de la empresa en el mercado. Para ello, se contrata nuevo personal, se capacita el que ya está contratado en la agencia y se trata de ampliar la participación del mercado mediante el desarrollo de nuevos productos turísticos que abarquen nuevos segmentos. Promueven el trabajo en equipo, visualizando a sus clientes internos como los principales generadores de valor para la agencia, de ahí que se trabaje continuamente en buscar su satisfacción.

Es válido resaltar la carencia de recursos materiales suficientes para el desarrollo efectivo de la distribución. La red de venta no cuenta ni con los recursos, ni con el soporte tecnológico necesario para desarrollar este proceso con la calidad requerida. El equipamiento de los burós de turismo es deficiente y escaso, dificultando en ocasiones la venta de productos y servicios por el déficit de los mismos. Incluso, resultan insuficientes a la hora de comercializar los productos y servicios.

Por otra parte, la inserción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el proceso de distribución: la agencia tiene trazados una serie de objetivos y varias directrices con el fin de implementar el comercio electrónico. Se trabaja en base a convertir esta actividad en una fuente de beneficios económicos para la empresa y que esta pueda actualizarse y ponerse a tono con el entorno turístico internacional, en el cual la innovación y las TIC constituyen pilares para el éxito en la gestión empresarial.

#### Etapa 4. Estrategias desarrolladas para la gestión de la distribución en la agencia

Dentro de su plan estratégico, la agencia contempla la contratación de nuevos TT.OO, buscando nichos de mercado con más volúmenes de clientes. Recoge el diseño y rediseño de nuevos circuitos, rutas, excursiones y tours para incrementar los niveles de venta y de satisfacción, sobre todo en estos tiempos de tanta inseguridad provocada por la pandemia. Las estrategias están enfocadas además en seguir trabajando con el turismo accesible, para extender a este segmento la posibilidad de disfrutar de actividades turísticas placenteras. Asimismo, las ventas online se sitúan en el centro de la estrategia de distribución, sobre todo en esta etapa pos COVID-19.

### Fase 3. Evaluación final de la gestión de la distribución en la agencia de viajes

#### Etapa 5. Análisis de los resultados

##### ➤ Análisis DAFO

En pro de tener un claro diagnóstico para tomar decisiones estratégicas se realizó un análisis DAFO. De esta forma se identificaron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa para desarrollar una estrategia comercial sólida. Como se muestra en la Tabla #2 se pudieron sintetizar las principales variables internas y externas que inciden en la funcionalidad de la agencia.

Tabla 2. Matriz DAFO de la agencia de viajes ECOTUR S.A

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principal comercializador de los productos de la Empresa Nacional de la Protección a la Flora y Fauna.</li> <li>2. Credibilidad del posicionamiento de la empresa para la captación de nuevos turoperadores y agencias de viajes extranjeras representadas.</li> <li>3. Presencia en todos los destinos del país, excepto Mayabeque.</li> <li>4. Estabilidad y consolidación en la actividad de contratación comercial en la empresa.</li> <li>5. Preparación Profesional de Guías de Turismo Especializado en Naturaleza.</li> <li>6. Incursión de la agencia en el comercio electrónico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco posicionamiento de la agencia como organizador y receptor de eventos en el destino Cuba.</li> <li>2. La marca institucional no está afianzada en el mercado nacional.</li> <li>3. Carencia de recursos físicos y tecnológicos en la Oficina Central y puntos de venta.</li> <li>4. Insuficiente uso del comercio electrónico y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.</li> <li>5. Los soportes promocionales son limitados.</li> <li>6. Incipiente estudio de mercado a la hora de crear nuevos productos.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés del estado en maximizar el sector turístico en todo el país.</li> <li>2. Interés por parte de nuevos TT.OO y AA.VV extranjeras de establecer negocios con la empresa y ser representados en Cuba por nuestra entidad.</li> <li>3. Incremento de la preferencia por el turismo de naturaleza y aventura como consecuencia de la pandemia de la COVID-19.</li> <li>4. Las facultades que se están otorgando a las empresas a raíz de los nuevos cambios introducidos en la economía del país.</li> <li>5. Entorno social seguro de Cuba, reconocido a nivel internacional.</li> <li>6. Estrechos vínculos con los organismos rectores de la política de protección Medioambiental CENAP, CITMA, etc.</li> <li>7. Tendencia al crecimiento del mercado interno tras la pandemia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas y medidas restrictivas de la administración de Estados Unidos contra el desarrollo del turismo en Cuba que limitan la gestión comercial.</li> <li>2. Existencia de agencias de viajes nacionales con producto de naturaleza similares a los que hoy se comercializan en nuestra empresa.</li> <li>3. Los cambios ambientales que pueden afectar los productos de naturaleza a corto o largo plazo.</li> <li>4. El convulso escenario internacional que ha dejado la COVID-19 en todo el planeta.</li> <li>5. Presencia de competidores con mayor desarrollo tecnológico e interacción en plataformas digitales.</li> <li>6. Disminución de los arribos turístico debido a la pandemia.</li> </ol>

Elaboración propia

Al analizar el impacto de cada una de las variables sobre las otras en la Matriz de Impactos Cruzados, se pudo concluir que la agencia ECOTUR S.A necesita una Estrategia de Reorientación. La misma va dirigida a aprovechar las oportunidades, superando las debilidades.

*Herramienta MEFE*

Para el análisis de las variables externas se realizó la Matriz EFE para resumir y evaluar la información. De esta forma, se pudo listar las oportunidades de la empresa que se pueden aprovechar, así como las amenazas para disminuir su riesgo.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1. Interés del estado en maximizar el sector turístico en todo el país.	0.10	4	0.4
O2. Interés por parte de nuevos turoperadores y agencias de viajes extranjeras de establecer negocios con la empresa y ser representados en Cuba por nuestra entidad.	0.03	2	0.06
O3. Incremento de la preferencia por el turismo de naturaleza y aventura como consecuencia de la pandemia de la COVID-19.	0.10	4	0.4
O4. Las facultades que se están otorgando a las empresas a raíz de los nuevos cambios introducidos en la economía del país.	0.03	1	0.03
O5. Entorno social seguro de Cuba, reconocido a nivel internacional.	0.05	3	0.15
O6. Estrechos vínculos con los organismos rectores de la política de protección Medioambiental CENAP, CITMA, etc.	0.05	1	0.05
O7. Tendencia al crecimiento del mercado interno tras la pandemia.	0.08	3	0.24
<b>Total de oportunidades</b>	<b>0.44</b>		<b>1.33</b>
<b>Amenazas</b>			
A1. Políticas y medidas restrictivas de la administración de Estados Unidos contra el desarrollo del turismo en Cuba que limitan la gestión comercial.	0.08	2	0.16
A2. Existencia de agencias de viajes nacionales con producto de naturaleza similares a los que hoy se comercializan en nuestra empresa.	0.10	1	0.1
A3. Los cambios ambientales que pueden afectar los productos de naturaleza a corto o largo plazo.	0.10	1	0.1
A4. El convulso escenario internacional que ha dejado la COVID-19 en todo el planeta.	0.10	3	0.3
A5. Presencia de competidores con mayor desarrollo tecnológico e interacción en plataformas digitales.	0.08	1	0.08
A6. Disminución de los arribos turístico debido a la pandemia.	0.10	2	0.2
<b>Total de amenazas</b>	<b>0.56</b>		<b>0.94</b>
<b>Total MEFE</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>

Nota: Calificación del factor. 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio y 1=la respuesta es deficiente.

Elaboración propia

El valor ponderado total es de 2.27, lo que ubica a la agencia ECOTUR S.A en un contexto riesgoso, situándose por debajo del punto de equilibrio que es 2.50. A pesar de tener variadas y atractivas oportunidades (1.33) no están trabajando en función de aprovecharlas para mejorar la gestión de la entidad. De esta forma, están posibilitado que las amenazas (0.94) puedan desarrollar mayor auge en el entorno externo, afectando directamente la agencia.

#### Herramienta MEFI

La matriz de análisis de factores internos permitió analizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de la agencia. De esta forma se trabaja en base a trazar una estrategia que ayude a solventar y reforzar estos procesos internos.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Factores claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
F1. Principal comercializador de los productos de la Empresa Nacional de la Protección a la Flora y Fauna.	0.08	3	0.24
F2. Credibilidad del posicionamiento de la empresa para la captación de nuevos turoperadores y agencias de viajes extranjeras representadas.	0.03	3	0.09
F3. Presencia en todos los destinos del país, excepto Mayabeque.	0.12	4	0.48
F4. Estabilidad y consolidación en la actividad de contratación comercial en la empresa.	0.05	1	0.05
F5. Preparación Profesional de Guías de Turismo Especializado en Naturaleza.	0.10	2	0.2
F6. Incursión de la agencia en el comercio electrónico.	0.10	2	0.2
<b>Total de fortalezas</b>	<b>0.48</b>		<b>1.26</b>
<b>Debilidades</b>			
D1. Poco posicionamiento de la agencia como organizador y receptor de eventos en el destino Cuba.	0.06	2	0.12
D2. La marca institucional no está afianzada en el mercado nacional.	0.08	1	0.08
D3. Carencia de recursos físicos y tecnológicos en la Oficina Central y puntos de venta.	0.12	1	0.12
D4. Insuficiente uso del comercio electrónico y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.	0.10	4	0.4
D5. Los soportes promocionales son limitados.	0.06	1	0.06
D6. Incipiente estudio de mercado a la hora de crear nuevos productos.	0.10	2	0.2
<b>Total de debilidades</b>	<b>0.52</b>		<b>0.98</b>
<b>Total MEFI</b>			<b>2.24</b>

Nota: Calificación del factor. 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio y 1=la respuesta es deficiente.

### Elaboración propia

De forma general, la institución tiene una posición interna vulnerable, al encontrarse por debajo de 2.50 con un valor de 2.24. Los valores asociados a las fortalezas y debilidades se encuentran muy parecidos, por lo que si se trazan estrategias es aras de fortalecer la vida interna de la entidad pueden disminuir e incluso desaparecer varias debilidades.

Etapa 7. Definición de la estrategia y el plan de acciones a implementar a partir de las problemáticas identificadas

A partir de todo lo analizado se pudieron determinar cuáles son las principales debilidades que presenta la agencia en el proceso de distribución comercial. Por ello se hace necesario llevar a cabo una estrategia que le permita a la entidad sobreponerse, sobre todo en el nuevo escenario que marcó la COVID-19. Se propone como estrategia a implementar:

### 3.2. Estrategia para la mejora de la distribución comercial de la agencia de viajes ECOTUR S.A en un escenario post-COVID-19

#### Objetivos estratégicos:

1. Incrementar el soporte tecnológico un 80% en las sucursales y puntos de venta para el primer semestre del 2023 (Tabla 5).
2. Aumentar las competencias laborales del 95% de los trabajadores mediante capacitaciones para el primer semestre del 2023 (Tabla 6).
3. Incorporar en un 85% a la agencia las tendencias internacionales de los viajes y AA.VV en la etapa pos COVID-19 (Tabla 7).

Tabla 5. Plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 1

Acciones	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia	Indicador de evaluación	Contingencia
Publicar contenido 1 o 2 veces por semana en las redes sociales de la agencia.	Adaptar los contenidos a publicar en función de las preferencias de los usuarios o agruparlos por temáticas.	Especialista comercial	Especialista en Comercio Electrónico	Semanal	Emplear la herramienta Website Analyzer para conocer la efectividad y nivel de interacción.	Utilizar hipervínculos, enlazando los artículos publicados en otros sitios con temática similar y bien posicionados.
Habilitar las reservas online por el sitio web de la agencia.	Contratar pasarelas de pago y aliarse con prestatarios que dispongan de reservas online	Especialista comercial	Especialista comercial y la entidad contratada para implementar la pasarela.	Semestral	Analizar las estadísticas mensuales del sitio para saber las reservas online directas (Reservas online directas/Total de reservas)  Para que el indicador se considere efectivo,	Auxiliarse del sitio CubaTravel para potenciar estas reservas online.

					debe aumentar en un 30% las ventas online.	
Contratar con ETECSA planes de datos y Nauta Hogar para los especialistas comerciales.	Atender las solicitudes online en cualquier lugar u horario para fomentar las ventas.	Director General	Director General	Mensual	Revisar las interacciones entre el especialista comercial y los clientes para medir efectividad (Total de solicitudes atendidas online/Total de solicitudes).  Para que el indicador se considere efectivo, debe haber atendido al menos el 50% de las solicitudes online.	Garantizar a los especialistas comerciales un equipamiento óptimo durante la jornada laboral para facilitarle la atención a solicitudes online.
Establecer alianzas con centrales de reservas especializadas en trismo de naturaleza para incluir sus ofertas.	Disponer de ofertas de senderismo.net o buscounviaje.com le añadirá valor a la agencia ante la competencia.	Director General	Jefe Comercial	Anual	Analizar la demanda de estas ofertas dentro de la cartera de productos de la agencia (Total de ofertas de centrales de reservas/Total de ofertas)  Para que el indicador se considere efectivo las reservas de las centrales deben estar por encima del 20%.	Contactar con OTA's especializadas en ecoturismo, turismo rural y de aventura, para distribuir productos mediante ellas.

Elaboración propia.

Tabla 6. Plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 2

Acciones	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia	Indicador de evaluación	Contingencia
Impartir cursos a los especialistas comerciales sobre comercio electrónico, con el fin de emplearlo para facilitar su trabajo y contribuir al mejoramiento del posicionamiento de la marca.	Clases presenciales a todos los implicados en las labores de informatización de la agencia.	Director de Recursos Humanos	Especialista en Ciencias Informáticas	Trimestral	Podrán evaluarse las clases mediante encuestas de satisfacción (Participantes satisfechos/Total de participantes).  Para que el indicador se considere efectivo, el nivel de satisfacción debe estar por encima del 85%.	Buscar sitios donde impartan cursos gratuitos de capacitación online.
Establecer políticas institucionales para favorecer la investigación y la innovación en el sector.	Mediante estímulos, mecanismos de divulgación de resultados y otros métodos que incentiven a los trabajadores.	Director General	Director de Recursos Humanos	Anual	Se llevará un control sobre los principales problemas de la agencia y se analizará si pueden ser resueltos internamente (Total de problemas resueltos/Total de problemas).  Para que el indicador se considere efectivo deben haber resuelto el 40% de los problemas internos.	Crear herramientas institucionales para la gestión de la transmisión de conocimiento e innovación
Conformar equipos de trabajo para ejecutar las labores de la agencia, facilitando el trabajo en equipo.	Seleccionando a trabajadores capacitados para dirigir grupos de trabajos en la agencia, ya sea a nivel de departamento o interdepartamentales.	Director General	Jefes de Departamento	Semestral	Total de participantes en los grupos de trabajo/Total de trabajadores de la agencia.  Para que el indicador se considere efectivo, la inserción en los grupos de trabajo debe estar por encima del 50%.	Desarrollar reuniones entre los cuadros de la institución con el objetivo de buscar vías y facilidades para mejorar los productos y servicios.
Promover una evolución constante que asegure la calidad del trabajo realizado y la competitividad	A través de evaluaciones a los trabajadores para encontrar las deficiencias y erradicarlas.	Director de Recursos Humanos	Jefes de Departamento	Trimestral	Se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores.	Realizar encuestas que recojan las principales deficiencias que avistan los trabajadores

d de la agencia.						en los procesos internos de la agencia.
---------------------	--	--	--	--	--	--

Elaboración propia.

Tabla 7. Plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 3

Acciones	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia	Indicador de evaluación	Contingencia
Garantizar contrato con nuevos prestatarios que provean de nuevos productos y servicios adaptados a la nueva normalidad.	La contemplación de nuevos proveedores que cumplan los requerimientos impuestos tras la pandemia es de vital importancia para la venta de productos y servicios seguros.	Director General	Director General y Director Comercial	Semestral	Se realizarán encuestas para para conocer si los nuevos productos y servicios se adaptan a la nueva normalidad (Total de clientes satisfechos/ Total de encuestados)  Para considerar efectivo el indicador debe encontrarse por encima de 90 %.	Adaptar los productos y servicios de la agencia a los requerimientos de la etapa pos COVID-19.
Diseñar productos que incentiven la compra segura de los turistas en la etapa pos COVID-19.	Informarse de las nuevas necesidades y requerimientos de los viajeros en esta nueva normalidad.	Director General	Departamento de investigación y desarrollo	Trimestral	Se realizarán encuestas para conocer si los nuevos productos satisfacen las demandas de la nueva normalidad (Total de clientes satisfechos/ Total de encuestados).  Para considerar efectivo el indicador debe encontrarse por encima de 90 %.	Realizar campañas de E-mail marketing para informar a los clientes sobre las nuevas ofertas o las de temporada.
Revisar periódicamente el desempeño de TT.OO y AA.VV, analizando sus ventas y evaluando rendimiento.	El manejo de estadísticas de venta asociadas a los intermediarios podrá arrojar cuáles tienen más facilidades de venta y cuáles no,	Director General	Departamento de investigación y desarrollo	Semestral	Se analizarán las ventas totales de la agencia (Total de ventas mediante intermediarios/Total de ventas).  Para considerar efectivo el indicador, las ventas mediante intermediarios deben estar por encima del 50%.	Solicitar un informe anual sobre el comportamiento de los intermediarios que conforman el canal de distribución de la agencia.
Incentivar la participación de la agencia en ferias	La promoción en eventos de las ofertas de la agencia, sobre la	Director General	Director General y	Semestral	Se analizará la agenda de posibles eventos anuales (Total de	Optimizar el uso del sitio web de la agencia para



nacionales e internacionales que permitan darle visibilidad a los productos de naturaleza.	base de los nuevos modelos de servicios tras la pandemia, permitirá que más personas puedan conocer sobre los mismos.		cuadros de la agencia		eventos como participante/Total de eventos efectuados). Para que el indicador sea efectivo debe haber participado en un 50% de ellos.	efectuar reservas online.
--	---	--	-----------------------	--	--	---------------------------

Elaboración propia

## 5. Conclusiones

- El escenario actual propiciado por la COVID-19 demanda nuevas exigencias y modelos de negocios a los que deben adaptarse las agencias de viajes. A raíz de ello, los agentes de viajes pasarán a formar un elemento clave a la hora de organizar un viaje seguro, incluyendo también la incursión de estas empresas en las plataformas tecnológicas para la comercialización *online*.
- En ECOTUR S.A el proceso de distribución comercial debe afianzarse y modificarse tras el paso de la pandemia. La especialista del turismo de naturaleza en Cuba cuenta con una amplia y atractiva cartera de productos que estará en la preferencia de los viajeros en esta nueva normalidad, marcada por los viajes sostenibles y con poca presencia de multitudes.
- El proceso de distribución se realiza por medio de canales convencionales, el cual no va más allá de la contratación de TT.OO. y AA.VV. extranjeras en los cuales confían para la comercialización y venta. La insuficiente infraestructura tecnológica en sucursales y puntos de ventas es una limitante, sobre todo para el desarrollo del comercio electrónico que es un pilar fundamental en la etapa post-COVID-19.
- El diagnóstico de la distribución comercial en la agencia de viajes ECOTUR S.A, permitió identificar las principales problemáticas y desafíos en base a ello se trazó una estrategia con varios objetivos claves y acciones derivadas que, una vez implementadas, contribuirá a mejorar la comercialización de los productos y servicios en este nuevo escenario post-pandemia.

## Referencias

- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38(51), 20-34. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com>
- Fernández, R.; Alfonso, D.; Vilalta, J. A.; Labrador, O. (2022). Cuba en la industria turística: estudios de la demanda. *COODES*, 10(1). <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/470/880>
- González, B., Hernández, Y., Rodríguez, M. (2021). Propuesta metodológica de diagnóstico de los sistemas de distribución comercial en las agencias de viajes. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5(1), 57-74. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13426>

- Hernández, Y., Rodríguez, M. & Ayala, H. (2020). Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025. *Revista Científica Ecociencia*, 7(3), 1-26. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.73.363>
- 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*, XXIX, 201-219. <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.09>
- Horta, A. (2017). *Propuesta de estrategia de distribución del producto naturaleza de la Agencia de Viajes Gaviota Tour S.A* (Tesis de pregrado). Universidad de La Habana, La Habana.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J. & Flores, J. (2020). *Marketing turístico*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Maldonado, M., Pérez, M. & Lalangui, M. (2018). Marketing turístico: una oportunidad de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas para su desarrollo sostenible. *Universidad y Sociedad*, 10 (2), 114-119. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/833>
- Rodríguez, M. (2014). *Aplicación del procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes del destino Cuba*. Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/agenciass-viajes.html>
- Silva, M., Pino, M. & Alejo, D. (2018). Influencia de la inteligencia de negocio en el marketing turístico. *Universidad y Sociedad*, 10 (1), 326-330. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/801>
- Velázquez, A., Martínez, M., & Torres, L. (2021). Acciones para la gestión del comercio electrónico en la agencia de viajes cubana ECOTUR. *Revista Científica Ecociencia*, 8(1), 18-48. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.81.408>