

Determinación de las ventajas competitivas de la agencia de viajes Cubatur
Determination of the competitiveness advantages of the Cubatur travel Agency

Beisayda Moreno Aponte

Afiliación: Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Email: beisayda14@icloud.com

Sandro Felipe Acosta Mesa

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4170-7892>

Afiliación: Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Email: sandrofelipecostamesa@gmail.com

Dariel Armstrong Zulueta

Afiliación: Departamento Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Email: darielarmstrong@gmail.com

Amanda Guanches Díaz

Afiliación: Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Email: amyguanche@gmail.com

Resumen

En un escenario global caracterizado por una profunda recesión económica y el turismo entre los sectores más afectados, las ventajas competitivas del sector dependerán de desempeño de las empresas que interactúan en cada uno de los destinos. A partir del análisis del entorno empresarial cubano se pudo identificar que, en el Organismo Superior de Dirección Empresarial Viajes Cuba, existe la necesidad de la evaluación de las ventajas competitivas de las agencias de viajes (AA. VV), y se evidencia la escasez de investigaciones al respecto. En respuesta, la presente investigación toma como objeto de estudio la agencia de viajes Cubatur y propone como objetivo general: Determinar las ventajas competitivas de la Agencia de Viajes Cubatur. La metodología aplicada consta de cuatro fases que conjuga diferentes herramientas, métodos y técnicas para la obtención y procesamiento de la información, entre ellas se encuentran el análisis DAFO, y VRIO. Ello permitió identificar y clasificar las principales características de la agencia que funcionan o podrían llegar a

convertirse en ventajas competitivas, y cuantificar la incidencia de dichas ventajas en los resultados competitivos de la agencia.

Palabras claves: agencia de viajes, competitividad, ventajas competitivas, indicadores.

Abstract

In a global scenario characterized by a deep economic recession and tourism among the most affected sectors, the competitive advantages of the sector will depend on the performance of the companies that interact in each of the destinations. From the analysis of the Cuban business environment, it was possible to identify that, in the Higher Agency of Business Management Viajes Cuba, there is a need to evaluate the competitive advantages of travel agencies (AA. VV), and the scarcity of research in this regard is evident. In response, the present research takes as its object of study the Cubatur travel agency and proposes as a general objective: To determine the competitive advantages of the Cubatur Travel Agency. The methodology applied consists of four phases that combine different tools, methods and techniques for obtaining and processing information. Among them are the FODA analysis, and VRIO. This made it possible to identify and classify the main characteristics of the agency that act or could become competitive advantages, and to quantify the incidence of these advantages in the competitive results of the agency.

Keywords: Travel agency, competitiveness, indicators, competitive advantages.

Introducción

El turismo es visto como un sector de actividades con grandes virtudes, tanto por su capacidad de impulsar una mayor relación con el resto del mundo, como por su potencial en la generación de divisas, por la creación de empleos, y por sus aportaciones para el desarrollo de las regiones menos avanzadas (Acosta, 2009).

Asimismo, las profundas transformaciones que ha traído consigo el proceso de globalización y los cambios notables en las pautas de consumo y las expectativas de los consumidores en todo el mundo lo han sometido, igualmente, a enormes retos y desafíos derivados de una competencia cada vez más profunda - facilitada por el uso intensivo de las tecnologías de la información - y de la imperiosa necesidad de adecuar su crecimiento a los límites de la sostenibilidad ambiental, cultural y social.(Alcocer,2013)

Según Porter (2005, p. 28) competitividad es “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”. Por una parte, en esta definición se puede reconocer que la productividad, desde el punto de vista de Porter, es uno de los elementos centrales en la obtención de la competitividad. De acuerdo con este autor, “la productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una Nación porque es la causa radical de la renta nacional per cápita” (Porter, 1991, p. 29) y explica que el estándar de vida de una Nación depende de la capacidad de sus empresas para obtener niveles altos de productividad. A su vez, la obtención de un alto y sostenido nivel de vida constituye el principal objetivo de una nación, de manera que la productividad está directamente relacionada con la competitividad

Actualmente, en el mundo de los negocios, solo las empresas competitivas lograrán establecerse en los mercados vigentes donde existe gran rivalidad competitiva. Es por ello que una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al crear una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará, pues la estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma significativa el resultado alcanzado por la misma.

En paralelo con lo planteado, durante las últimas décadas el fenómeno turístico ha ido ganando gran importancia logrando un ritmo ascendente cuyo pronóstico es continuar avanzando en el futuro, motivo por el cual es considerado como un fenómeno estructural, cuyo protagonismo en la economía tanto internacional como regional o local supera en muchos casos, algunos de los sectores económicos tradicionales, tales como la agricultura, la minería, la pesca y las manufacturas, entre otros. En este sentido pudiera decirse que el número de países, regiones, provincias y municipios que apuestan por el fomento de este sector es cada vez más alto, de tal forma que, dicha actividad se configura como una estrategia de desarrollo cuyo principal fin es incrementar su posicionamiento en el mercado y convirtiéndose así el motor impulsor para su desarrollo socioeconómico. (Garcés,2019)

Según Porter (1980) una ventaja competitiva es una característica única y sostenible en el transcurso del tiempo que no posee cualquier otra empresa que compita en el mismo mercado. Se puede decir que una empresa posee una ventaja competitiva cuando cuenta con alguno de los siguientes elementos:

- Un producto único e innovador difícil de imitar por la competencia, que le permite diferenciarse o distinguirse de esta.
- Una marca de gran valor que le permite que cualquier producto que lance al mercado tenga una buena acogida.
- Un proceso productivo eficiente que le permite producir los mismos productos de la competencia, pero a un menor costo.
- Un tipo de tecnología que le permite producir productos con un mejor rendimiento que los de la competencia.
- Un personal altamente calificado que le permite tener una alta productividad o brindar un excelente servicio al cliente.
- Una patente que le permite explotar un determinado producto sin preocuparse porque la competencia también lo haga.
- Un sistema de información que le permite tomar y procesar rápidamente los pedidos del cliente, y brindar así una rápida atención.
- Una moderna infraestructura que le permite que sus empleados trabajen y sus clientes sean atendidos en un ambiente cómodo y acogedor.
- Una ubicación estratégica que le permite que sus clientes puedan ubicarlos y visitarlos fácilmente, o que sus proveedores puedan abastecerlos oportunamente.
- Un sistema de distribución eficiente que le permite que sus productos lleguen a varios puntos de venta, en condiciones óptimas y en el momento oportuno.

En Cuba, una de las entidades encargadas de distribuir todas las actividades referentes a la actividad turística es Cubatur, agencia de viajes (AAVV) perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), siendo una de las principales en cuanto a áreas de trabajo y experiencia en la actividad turística de Cuba, sin embargo según el cálculo del Índice Sintético Global de Competitividad realizado Orta Mora (2022) ,la agencia de viajes se encuentra en un nivel medio de competitividad al obtener un ISgc de 3.15 ,por lo que , en este sentido surge la necesidad de que la entidad identifique sus principales ventajas competitivas para mejorar el índice de competitividad de la agencia. La presente investigación tiene como objetivo determinar las ventajas competitivas de la agencia de viajes Cubatur

Metodología, materiales y métodos

La metodología del proyecto posee un enfoque mixto, en la que predominó el uso de herramientas cualitativas como entrevistas a distintos actores, focus group y observaciones, mientras que se utilizó la encuesta como única herramienta cuantitativa, a consecuencia del objetivo principal el determinar las ventajas competitivas de la agencia de viajes Cubatur SA. Para explicar esta metodología, se escogió plantearlo por etapas como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Metodología de la investigación.

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y procedimientos
Preparatoria	Etapa 1: Revisión bibliográfica. Determinación del problema de investigación y del objetivo correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Histórico o tendencial. ✓ Analítico-sintético.
	Etapa 2: Descripción del procedimiento para determinar ventajas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analítico-sintético. ✓ Inductivo-deductivo.
De campo	Etapa 1: Selección y caracterización de las AA. VV a evaluar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estadística inferencial. ✓ Consulta a fuentes de información secundaria. ✓ Análisis bibliométrico
	Etapa 2: Análisis interno y externo de la AA.VV Cubatur SA .Determinación de las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis PESTA ✓ Análisis interno 5 Fuerzas de Porter

Final:	Etapas 3: Determinar las ventajas competitivas de la AA.VV Cubatur	✓ Analítico-sintético. ✓ Inductivo-deductivo. ✓ Análisis VRIO
---------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo de la investigación se realizó la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias para plasmar el contexto interno y externo de Cubatur. Primeramente, se realizó un análisis bibliométrico de investigaciones realizadas en la entidad en el último año, con el fin de esbozar una idea general de la organización.

Luego se analizó el entorno externo, se realizó una revisión de fuentes secundarias que permitieron construir el entorno del mercado. Este inició con la descripción de las tendencias mundiales que influirán en la actividad económica y la vida de las personas en los próximos años, para luego realizar el análisis PESTA del entorno cubano.

Para el contexto interno, se emplearon herramientas y matrices estratégicas tales como las fuerzas de Porter.

A partir de ellos se determinaron cuáles eran las principales fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. Para la categorización de las ventajas competitivas se utilizó la herramienta VRIO.

Análisis y discusión de los resultados

Caracterización de la agencia de viajes Cubatur S.A

Como señala Mateo (2018), la agencia de viajes receptiva Cubatur S.A., fue fundada el 1 de abril de 1963 con el objetivo de impulsar el desarrollo del turismo del pueblo y para el pueblo. Cubatur, con más de 1200 trabajadores, ofrece sus servicios a todo lo largo y ancho de Cuba, con el fin de asistir a los turistas nacionales e internacionales que disfrutan de sus excursiones y circuitos, que participan en eventos y congresos o que arriban a las terminales de cruceros.

Cubatur S.A., que arriba en el año 2023 a sus 60 años de experiencia, brinda la posibilidad de disfrutar, con un alcance y diversidad única, el potencial turístico de Cuba. Abrió un camino por el que transita con toda comodidad, por su profesionalismo y la aceptación de su estilo cordial y eficiente, poniendo a la disposición de sus clientes todo el producto turístico cubano.

Cubatur está compuesta, estructuralmente, por una Casa Matriz y 9 sucursales distribuidas por todo el país. La oficina central está dirigida por el director general de la empresa, al cual se le subordina directamente el director adjunto, una secretaria ejecutiva, un técnico en gestión documental, dos asesores “B” jurídicos, un jefe de defensa, seguridad y protección, dos especialistas “A” en cuadro, un chofer “C” y dos Grupos de trabajos: Control y Calidad y Auditoría. Las áreas de regulación y control están representadas por (5) direcciones funcionales, subordinadas directamente a la dirección general, siendo estas: la dirección de mercadotecnia, la dirección de económica, la dirección de informática y comunicaciones, la dirección de capital humano y la dirección administrativa y logística.

La Agencia cuenta con una cartera de clientes de más de 150 turoperadores de los principales destinos emisores de turismo a la Isla, tales como Alemania, Italia, Francia, España, Rusia, América Latina y Centro América, Canadá y Estados Unidos.

En sus oficinas en todos los destinos turísticos del país ofrece más de 350 funciones de asistencia turística integral y cuenta con más de 300 guías especializados en idioma inglés, francés, alemán, italiano, portugués, ruso, checo, chino y japonés. Como receptivo representa en Cuba a más de 160 TT. OO y AA.VV.

Dentro de su cartera de productos-servicios se encuentran: excursiones; circuitos (colectivos y privados); servicios de asistencia al turista y guías de turismo; traslados terrestres y aéreos en el destino; estancias; turismo especializado; asistencia a cruceros; renta de autos; representaciones; incentivos y eventos. En este último cuenta con gran prestigio, teniendo en cuenta que ha sido el Receptivo Oficial de los más grandes eventos realizados en el país; y es, además, miembro del Buró de Convenciones de Cuba

Análisis del entorno general: PESTA

Político -Legal

La seguridad es uno de los mayores beneficios que ofrece Cuba a sus visitantes. Sin embargo, la nación continúa bajo las restricciones del bloqueo económico-financiero y comercial impuesto por los Estados Unidos. A pesar de las constantes restricciones y amenazas de este gobierno para cerrar todas las vías de llegada a Cuba, el turismo cubano cerró en el 2019 con casi 4 millones 300 mil visitantes internacionales (Perelló, 2018). Además, producto de la situación existente por la COVID- 19, en Cuba se exige el cumplimiento estricto de las medidas sanitarias que velen por la salud y el bienestar de los viajeros.

Económico

Cuba sufre hace años el cruel bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos, lo que reduce las fuentes de financiamiento externas, e impide la recepción por parte de las agencias cubanas de viajeros procedentes de Estados Unidos, un destino potencial para el desarrollo del turismo en la Isla. Además, debido a la situación epidemiológica desatada a raíz de la COVID – 19 se han producido impactos económicos desfavorables por el cese de los vuelos y, por tanto, la falta de turistas en el destino. (Periódico Granma, 2020).

Durante el 2020 el país desarrolló el proceso de reordenamiento económico y eliminación de la dualidad de monedas. La tecnología ha transformado el sector turístico, debido, fundamentalmente, al empoderamiento del viajero. El turista, del siglo XXI, está más informado y preparado acerca de sus deseos y necesidades en los servicios turísticos que demanda, convirtiéndose en una tendencia la autogestión de su viaje; es mucho más exigente, pues tiene varias opciones para escoger. La integración de las TIC al sector turístico ha aportado eficiencia a las empresas, simplificando muchos de sus procesos; y como consecuencia que aumente la competitividad. El país presenta las condiciones tanto naturales como en infraestructura para el desarrollo del turismo. (Morgado,2020)

Socio – cultural

Uno de los principales valores añadidos que posee el turismo en Cuba y que contribuye a posicionar los productos en la mente de los consumidores es la idiosincrasia del pueblo cubano, los valores culturales y el trato familiar y personalizado que reciben en un país extraño. Es por ello por lo que la ética debe caracterizar a los trabajadores de este sector y, las agencias de viajes deben tener personal que logre, no solo satisfacer los deseos del cliente, sino superarlos y, por tanto, fidelizarlos.

Cuba tiene una superficie de 109.880 Km². Su población es de 11 333483 personas, presenta

un porcentaje de inmigración bajísimo (0.04 %), tiene una densidad poblacional de 103 habitantes por Km². Cuba es la economía número 64 por volumen de PIB (Producto Interno Bruto), su PIB per cápita la posiciona en el puesto 74 de un ranking de 196 países, lo que significa que sus habitantes tienen un bajo nivel de vida. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, los cubanos se encuentran en el puesto 70. El Índice de Percepción de la Corrupción del sector público ha sido de 47 puntos, colocándola en el puesto 61 de 180 países (Datosmacro.com, 2021).

Medioambiental

En Cuba existen disposiciones e instrumentos jurídicos que velan por el cuidado y conservación del medio y sus recursos, reconociendo la estrecha vinculación que existe entre desarrollo económico y social con la sostenibilidad. Cuba es un país con el clima idóneo para la realización de actividades turísticas, sin embargo, es víctima, debido a su situación geográfica, del paso de fenómenos meteorológicos como los ciclones tropicales, los cuales influyen negativamente sobre la práctica del turismo

Análisis del entorno específico

En este apartado se analizará el entorno específico de la empresa, en el que a priori, la empresa no puede controlar estos factores pero que a su vez le influyen y con el tiempo la empresa puede tomar decisiones que disminuyan su impacto negativo. Según Porter (1990) hay cinco fuerzas que determinan la rivalidad en la industria y, por tanto, su rentabilidad esperada. Siendo estas la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y los productos sustitutos. Este análisis nos ayudará a identificar las amenazas y oportunidades ligadas a la industria específica en la que actúa la empresa

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Las barreras de entrada que limitan la aparición de nuevas agencias de viajes receptoras de s en Cuba son: las políticas del gobierno, siendo el MINTUR el órgano encargado de aprobar las creaciones de agencias de viajes, los OPC no pueden contratar los servicios de prestarios turísticos directamente, crecimiento lento de la demanda, la existencia de pocos competidores equivalentes en tamaño y poder y la ausencia de diferenciación entre las ofertas de las

agencias de viajes incrementa esta competencia. Por lo expresado anteriormente la amenaza de entrada de nuevos competidores en este escenario es baja.

- Poder negociador de los clientes

Este tipo de compañías no suele tener clientes que hagan una reserva de forma frecuente, aunque si quedan satisfechos con la experiencia ofrecida, pueden transmitir su agrado mediante el boca-oreja.

Por otro lado, el poder negociador de los clientes es bajo debido a que existen numerosos clientes y cada uno posee unas necesidades diferentes, que la empresa intentará satisfacer en base a su capacidad. Los consumidores no llegan a ser una gran amenaza, aunque siempre hay que tener en cuenta el número de clientes, no es lo mismo una excursión de un colegio que una excursión de una sola persona. Por tanto, el poder negociador de los clientes “colectivos” es mayor que los individuales. Ello conlleva que la empresa establezca precios más reducidos por persona para viajes en grupo.

- Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es alto, puesto para la oferta de alojamiento que incluyen las agencias dentro de sus paquetes, solo pueden establecer contratos con hoteles, sin productos sustitutos, donde los hoteles están agrupados en OSDE's, además en muchas ocasiones no ofrecen precios diferenciados ya que no se valora en gran medida la importancia del segmento de turismo de eventos en el incremento para sus ventas.

El poder de negociación del OPC es igualmente alto pues es quien decide qué agencia receptiva puede cumplir los requisitos de los clientes y ofrecer mejores servicios.

- Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre los competidores es alta, pues si bien la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, dentro del sector existen pocas empresas que dominan el mercado, con ofertas de servicios y precios poco diferenciados, tanto en el caso de alojamiento como en el caso de las opcionales turísticas. Siendo Havanatur uno de sus principales competidores en cuanto la cuota referida a turismo de eventos, una de las principales especialidades de Cubatur. En el período del 2007 al 2018, la agencia Cubatur posee un total de 553 eventos mientras que Havanatur posee 495,

- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La agencia de viajes Cubatur como receptiva ofrece alojamiento en hoteles y transporte en el destino, por lo que todos las empresas transportistas dentro del destino y todas las empresas tanto físicas como online que ofrecen la reserva y compra de alojamiento estatal o no estatal constituyen productos sustitutos. Aquí podemos citar las plataformas airbnb o TripAdvisor que permiten reservar y pagar el servicio de alojamiento tanto hoteles como en casas de renta, del mismo modo los hoteles que ofrecen reserva directa, así como los servicios que se incluyen dentro de las opcionales ofrecidos por los prestatarios individualmente. Por tanto, existe una alta amenaza de productos sustitutos.

Principales Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la entidad

Fortalezas:

- Reconocimiento de Cubatur como agencia de viajes pionera en el sector turístico cubano, lo que es sinónimo de experiencia.
- Existencia de un sistema de gestión interno que es propio de la agencia.
- La mayor evaluación de los beneficios evaluados en la encuesta fue de muy satisfecho, destacándose la profesionalidad de los guías.
- Agencia reconocida por excelencia en el turismo de eventos.
- Denotado interés de los especialistas comerciales de la agencia en implementar.
- Cuenta con una división de atención al cliente a cruceros.

Propuestas de perfeccionamiento para su gestión comercial.

1. Servicios de pasarela de pago internacional y posicionamiento web contratados a la agencia especializada Bidaiondo.
2. Cuenta con un canal de distribución directo al cliente mediante su sitio web de venta de productos y servicios turísticos.

Debilidades:

- Insuficiente calidad y variedad en la oferta turística.
- Insuficientes acciones de promoción y publicidad.
- Precios de algunos proveedores que no resultan competitivos.
- Sitio web desactualizado y poco dinámico.
- Vacantes en la plantilla de cargos de la entidad los cual puede traer consecuencias negativas en la prestación del servicio.

- Cartera de productos estática y poco diferenciada.
- Deficiencias en los servicios ofrecidos por los prestatarios.
- Escasa independencia en la toma de decisiones en la agencia.
- Diseño de productos a partir de experiencias y sin tomar en cuenta procedimientos actualizados para estos fines.
- Decrecimiento en la venta de opcionales y el volumen de ingresos.
- No se utiliza el manual de procedimientos por estar desactualizado.
- Falta de autonomía en la toma de decisiones operativas.
- Servicios poco diferenciados de la competencia.

Amenazas

- Política de precios del MINTUR no le permite a la agencia cotizar eventos con más de un año de antelación.
- Alza de los precios de los hoteles sin el aumento correspondiente en la calidad.
- Competidores potenciales con ventajas competitivas de imagen y estructurales.
- Alta entrada de productos sustitutos.
- Alto poder de negociación de los clientes y proveedores.

Oportunidades:

- Existencia de altas barreras de entradas para nuevos competidores.
- Feria de Turismo dedicada al turismo de eventos.
- La imagen de Cuba como destino seguro.

A continuación, se presenta el análisis de los recursos y capacidades a través de análisis VRIO, las siglas se refieren a que los recursos y capacidades desarrollados son Valiosos, Raros, Inimitables y Organizados para la empresa Barney & Griffing 1991 citado en Garcia (2012).

Para el desarrollo de **análisis VRIO** se procedió a realizar primeramente un inventario de recursos, tanto tangibles como intangibles, basándonos en los resultados del análisis interno de la entidad. En este sentido, el análisis de los recursos es una forma de encontrar fortalezas internas de una empresa para así convertirlas en una ventaja competitiva (Anexo 1).

Tabla 3. Matriz VRIO.

No. Recurso	Análisis VRIO Recursos				Categorización
	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	
1	Sí	NO			Igualdad Competitiva
2	Sí	No			Igualdad Competitiva
3	Sí	No			Igualdad Competitiva
4	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
5	Sí	No			Igualdad Competitiva
6	Sí	NO			Igualdad Competitiva
7	Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia en Excel

Dado el análisis VRIO muestra que la empresa se encuentra en una paridad competitiva con sus competidores, ya que la mayoría de los recursos analizados se categorizan en Igualdad Competitiva. En este sentido estos recursos son valiosos para la empresa, pero no contienen las características principales para ser considerados como ventajas.

Sin embargo, dos de los recursos analizados están categorizados como Ventajas competitivas temporales, siendo la modalidad de eventos y el crucerismos, actividades que reportarán un rendimiento económico por encima de lo normal, hasta dado momento que la competencia los desarrolle.

Por ello la empresa debe trazar una estrategia de diferenciación que permita a la misma llegar a más clientes, a partir del reconocimiento de la modalidad de turismo de eventos y crucerismo como productos estrellas de su entidad, para que de esta forma puedan aprovechar en mayor medida la ventaja competitiva que esta les brinda.

Conclusiones

- Es importante que las empresas busquen constantemente una ventaja competitiva o mantengan aquella o aquellas que ya poseen, aprovechándolas al máximo para obtener un mejor desempeño que las demás empresas competidoras, contando de esta forma con una posición competitiva en el sector o mercado.

- Se realizó un análisis interno de la agencia, a través de herramientas de planificación estratégica que dio como resultado que la Agencia de viajes Cubatur se encuentra en una paridad competitiva.
- El turismo de eventos y el crucerismo se destacan como ventajas competitivas temporales en la entidad.

Referencias bibliográficas

- Acosta, L. (2009). Contribución al estudio de la modalidad turismo de cruceros para Cuba y el Caribe, en un escenario restricciones. Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de la Habana. Ciudad Habana, Cuba.90p.
- Alcocer Lizcano, J. A. (2013). Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura. Revista Le Bret (5). Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás, pp. 271-291
- Armstrong, D. (2021). *Procedimiento para evaluar la competitividad en Agencias de Viajes de la OSDE Viajes Cuba*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Faculta Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación*. d de Turismo. Universidad de La Habana, La Habana
- Morgado Díaz, A. (2020). Propuesta de acciones de mejora para la gestión del servicio a cruceros en la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A. *AlfaPublicaciones*, 2(1), 20–43. <https://doi.org/10.33262/ap.v2i1.24>
- Orta (2022) «Determinación del Índice sintético global de competitividad de las agencias de viajes Cubatur S. A y Ecotur». Tesis de diploma. Universidad de La Habana. La Habana.
- Perelló, J. L. (2018). El turismo de cruceros en Cuba y La Habana. Obtenido de Excelencias
- News Cuba: <https://www.excelenciascuba.com>
- Porter, M. E. (2005). Qué es la competitividad. Apuntes de Globalización y Estrategia, 1(1). Disponible en: http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html

- García Vega, E. (2012). ¿Cómo generar valor en las empresas? Lima: Universidad del Pacífico

Anexos

Anexo 1. Recursos de la entidad

No	Recursos
1	Reconocimiento de Cubatur como agencia de viajes pionera en el sector turístico cubano, lo que es sinónimo de experiencia.
2	Existencia de un sistema de gestión interno que es propio de la agencia
3	La mayor evaluación de los beneficios evaluados en la encuesta fue de muy satisfecho, destacándose la profesionalidad de los guías.
4	Agencia reconocida por excelencia en el turismo de eventos
5	Servicios de pasarela de pago internacional y posicionamiento web contratados a la agencia especializada Bidaiondo
6	Cuenta con un canal de distribución directo al cliente mediante su sitio web de venta de productos y servicios turísticos
7	Cuenta con una división de atención a Cruceros

Fuente: Elaboración propia.