

**Determinación del índice sintético global de competitividad de las agencias de viajes  
Cubanacán y Havanatur .**

*Determination of the global synthetic index of competitiveness of the travel agencies  
Cubanacan and Havanatur.*

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: [sandrofelipeacostamesa@gmail.com](mailto:sandrofelipeacostamesa@gmail.com)

Dariel Armstrong Zulueta

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9025-3236>

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

Email: [darielarmstrong@gmail.com](mailto:darielarmstrong@gmail.com)

Amanda Guanches Díaz

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

Email: [amyguanche@gmail.com](mailto:amyguanche@gmail.com)

Beisayda Moreno Aponte

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

Email: [beisayda14@icloud.com](mailto:beisayda14@icloud.com)

**Resumen**

Un mundo cada vez más globalizado trae consigo una competencia más intensa, así como crecientes flujos comerciales y de inversión. En los momentos de tensión que vive el sector turístico luego de la COVID-19, es fundamental la formulación de estrategias empresariales basadas en la competitividad. Sin embargo, en las agencias de viajes los estudios de este tipo son los más escasos. Se muestra el impacto negativo de la no evaluación de la competitividad en las agencias de viajes receptoras que conforman la OSDE Viajes Cuba. Para solucionar esta problemática, se planteó como objetivo: Determinar el Índice Sintético Global de Competitividad de las agencias de viajes Cubanacán y Havanatur. La metodología aplicada consta de tres fases y seis etapas, para la identificación del procedimiento más idóneo, compuesto por dimensiones e indicadores, métodos estadísticos, esquema lógico para el cálculo del índice de competitividad. Ello permitió llegar a los siguientes resultados: el procedimiento escogido fue perfeccionable; la determinación de los Índices Sintéticos de

Competitividad evidenció la situación actual de las agencias objeto de estudio; permitió la comparación por dimensiones e indicadores con otras agencias, así como la determinación de los principales factores que inciden en su competitividad como empresas turísticas.

**Palabras claves:** competitividad, agencias de viajes, medición, dimensiones, indicadores.

### **Abstract**

An increasingly globalized world brings with it more intense competition, as well as growing trade and investment flows. In times of tension experienced by the tourism sector after COVID-19, the formulation of business strategies based on competitiveness is essential. However, in travel agencies studies of this type are the rarest. The negative impact of the non-evaluation of competitiveness in the receptive travel agencies that make up the OSDE Viajes Cuba is shown. To solve this problem, the objective was: Determine the Global Competitiveness Index of the Cubanacán and Havanatur travel agencies. The applied methodology consists of three phases and six stages, for the identification of the most suitable procedure, composed of dimensions and indicators, statistical methods, logical scheme for the calculation of the competitiveness index. This allowed us to reach the following results: the chosen procedure was perfectible; the determination of the Synthetic Competitiveness Indices evidenced the current situation of the agencies under study; It allowed the comparison by dimensions and indicators with other agencies, as well as the determination of the main factors that affect their competitiveness as tourism companies.

**Keywords:** competitiveness, travel agencies, measurement, dimensions, indicators.

### **Introducción.**

El turismo es una de las actividades de mayor relevancia económica a nivel mundial. Según Menchero Sánchez (2020) el turismo supone más del 29% de las exportaciones mundiales, siendo la tercera actividad económica por detrás de los químicos y los combustibles, por lo que el correcto desenvolvimiento y mejora de esta actividad, propicia una mejora de manera indirecta en otros sectores.

La pandemia de COVID-19 ha traído consigo la reducción de movilidad y cierre de fronteras para la mayoría de los países. En ese contexto, la actividad turística ha sido una de las más perjudicadas. La Organización Mundial de Turismo (OMT), ha publicado en su informe

“2020: análisis del año” que el turismo internacional sufrió una reducción sin precedentes del 74% en la llegada de turistas internacionales en comparación con el año 2019 (Fleitas y Osorio, 2021).

No es secreto que la crisis sanitaria ha afectado negativamente a Cuba, y el sector estatal ha sufrido importantes perjuicios económicos. Según Franco, Cisneros y Echarri (2020) los principales mercados emisores de turismo a Cuba han decrecido en el 2020, incluyendo aquellos que se consideran estratégicos debido a las buenas relaciones comerciales, como China y Rusia.

El Fondo Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) publica cada dos años el Índice de Competitividad del Turismo y los Viajes (CITT, por sus siglas en inglés) con el objetivo de medir una serie de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector turístico a nivel mundial. Según el CITT, Las Américas es la macro-región con el segundo mejor desempeño, incluyendo las economías de México y Brasil, y cuatro países de la región se encuentran en los primeros treinta lugares del índice (Obando, 2017).

En cuanto a la región del Caribe, un análisis realizado por Cruz Bracho et al. (2021) basado en el CITT indica que de los 20 países que la integran, solo 12 están presentes dentro de las posiciones globales que ofrece el índice (Cuba no aparece), lo que representa solo el 60% de la región. Este análisis sugiere que la región del Caribe tiene un potencial aún mayor para mejorar su competitividad en el sector turístico, y que se deben tomar medidas para mejorar la calidad de los servicios y adaptarse a las tendencias del mercado para lograr un desarrollo sostenible en el sector turístico en la región.

La competitividad en el sector turístico es un tema fundamental en la actualidad, especialmente en el caso de las agencias de viajes. La globalización y la creciente competencia entre empresas han generado la necesidad de estudiar y entender los factores que influyen en la competitividad de las agencias de viajes, ya que deben enfrentarse a un entorno cada vez más cambiante y exigente.

Porter (1980) propone que la competitividad no se encuentra en países o regiones enteras, sino en clústeres de empresas competitivas que se han organizado adecuadamente para producir y vender productos o servicios exitosos basados en sus ventajas comparativas y

competitivas. Las ventajas comparativas se refieren a la dotación de recursos naturales y culturales, mientras que las ventajas competitivas se relacionan con la eficiencia con la que los actores involucrados utilizan los recursos disponibles. Algunos investigadores enfatizan más en las ventajas comparativas, mientras que otros conceden la misma importancia a las ventajas competitivas (Crouch & Ritchie, 2005).

En Cuba el Ministerio de Turismo (MINTUR) expresa la necesidad de fortalecer la actividad turística, tratando de hacerlo más competitivo. Disímiles investigadores discuten los factores claves para el logro de la competitividad, siendo el desconocimiento de herramientas de evaluación una de las causas que imposibilita buscar mejoras. En este contexto las agencias de viajes cubanas poseen recursos importantes; sin embargo, como lo menciona Armstrong Zulueta (2021), en cuanto a estos los estudios de competitividad son más escasos. Sin embargo, hay investigaciones de López Marín (2002), Blesa et al. (2008), (Loggiodice, 2010), Encalada et al. (2010), Corbacho Carpio (2017), Guerra Mezhetskaya (2018), Regalado y Olivera (2018), Cruz Montiel (2020), que han adaptado procedimientos empresariales de evaluación competitiva, aplicado metodologías propuestas e incluso desarrollado metodologías para evaluar la competitividad de productos en Cuba. A pesar de esto, hay poca bibliografía disponible sobre este tema.

Como muestran en su estudio Hernández, Rodríguez & Ayala (2020) es importante señalar que, en el caso de Cuba, dentro de las estructuras, en el Mintur se encuentra la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba, integrada por las agencias de viajes (AA.VV.): Havanatur S.A., Cubatur S.A., Cubanacán S.A. y Ecotur S.A. Estas son las principales agencias de viajes receptoras del país, subordinadas al Mintur y a través de las cuales se genera la mayor llegada de visitantes a la Isla.

La presente investigación tiene como objetivo determinar el Índice Sintético Global de Competitividad de la agencia de viajes Havanatur S.A, lo que, debe conducir a la obtención de una visión global de la situación actual de esta agencia de viajes en términos de competitividad y, a partir de los resultados obtenidos, proponer recomendaciones y estrategias que permitan mejorar su posición en el mercado y fortalecer su actividad turística.

## Metodología, materiales y métodos

Para Hernández et al. (2014), citado en Acosta Mesa & Núñez Torres (2023) “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al fenómeno de un estudio o problema”. Llevado al contexto turístico, el término acuña a la recogida de información y a la organización y análisis de datos, todo en aras de obtener pautas de conducta, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del sector, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de distintos escenarios futuros (Perez et al., 2001).

La presente investigación tiene un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, ya que procesa los datos de ambas maneras. Se le otorga el mayor peso al enfoque cuantitativo, debido a que el objetivo, es el cálculo de un Índice sintético de Competitividad.

La investigación se desarrolló a través de tres fases fundamentales como muestra la tabla 1.

**Tabla 1:** Metodología de la investigación.

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y procedimientos
<b>Preparatoria</b>	<b>Etapa 1:</b> Revisión bibliográfica. Determinación del problema de investigación y del objetivo correspondiente.	✓ Histórico o tendencial. ✓ Analítico-sintético.
	<b>Etapa 2:</b> Determinación y descripción del procedimiento más idóneo para evaluar la competitividad en las agencias de viajes.	✓ Analítico-sintético. ✓ Inductivo-deductivo.
<b>De campo</b>	<b>Etapa 1:</b> Selección y caracterización de las AA. VV a evaluar.	✓ Consulta a fuentes de información secundaria.

	<p><b>Etapa 2:</b> Aplicación y discusión de las dimensiones e indicadores del procedimiento en las agencias de viajes objeto de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Focus Group (Grupo Focal).</li> <li>✓ Consulta a fuentes de información secundaria.</li> </ul>
	<p><b>Etapa 3:</b> Procesamiento de los resultados de la etapa anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analítico-sintético.</li> <li>✓ Inductivo-deductivo.</li> <li>✓ Estadística descriptiva.</li> <li>✓ Excel</li> </ul>
<p><b>Final</b></p>	<p><b>Etapa 2:</b> Determinación del Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc) para las agencias de viajes estudiadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esquema lógico para el Índice Sintético de Competitividad de Parra (2020) adaptado por Armstrong Zulueta et al. (2023).</li> <li>✓ Excel.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

La fase de preparatoria pasó por diferentes etapas. Durante la etapa 1 de revisión bibliográfica, se identificaron los antecedentes del tema de investigación, lo que permitió arribar al problema científico y al objetivo correspondiente para su solución. Posteriormente, en esta misma etapa, se identificó como el procedimiento más idóneo la propuesta de Armstrong Zulueta et al. (2023): Procedimiento para evaluar la competitividad en Agencias de Viajes de la OSDE Viajes Cuba (Anexo 1).

En la fase de campo, en primer lugar, se llevó a cabo la selección de las agencias de viajes a evaluar utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en los intereses de los principales directivos de la OSDE Viajes Cuba, que a su vez reflejaban los intereses del MINTUR. Posteriormente, se realizó una caracterización de estas agencias a través de la consulta de fuentes de información secundaria. La etapa más importante de esta fase fue la aplicación y discusión de las dimensiones e indicadores seleccionados en las agencias de viajes que eran objeto de estudio. Para ello, se realizó un Grupo Focal, uno en cada agencia, en los que participaron el autor de la investigación como moderador y los principales directivos de Havanatur S.A. Durante este grupo se llevaron a cabo entrevistas no

estructuradas con los directivos, lo que permitió una discusión profunda y detallada de los temas relevantes para la evaluación de la competitividad de la agencia de viajes.

En la etapa final del estudio, se llevó a cabo la organización y procesamiento de toda la información recopilada en la fase de campo, utilizando los métodos previamente seleccionados. Luego, se procedió a puntuar cada indicador en una escala de evaluación del 1 al 5. A partir de esto, se determinó el Índice Sintético Global de Competitividad para la agencia de viajes objeto de estudio, utilizando el esquema lógico propuesto por Parra (2020) y adaptado por Armstrong Zulueta et al. (2023).

Para el desarrollo de estas fases, se utilizaron métodos de investigación científica de tipo teórico y empíricos.

Dentro de los métodos teóricos:

- Histórico o tendencial: permitió analizar la evolución de los estudios de competitividad en el turismo, incluyendo la situación en las entidades turísticas y las agencias de viajes. Se identificaron las limitaciones existentes en este campo para enfocar la investigación en áreas de desarrollo necesarias.
- Analítico-sintético: permitió concebir la competitividad como un ente complejo y realizar su descomposición en dimensiones, y estas, a su vez, en indicadores; para posteriormente proceder a sintetizar los mismos en dos niveles: parcial por dimensiones y global (todo el concepto), verificándolo en las unidades de análisis respectivas.
- Inductivo-deductivo: permitió transitar de lo general a lo particular y viceversa, al establecer las relaciones entre los diferentes elementos vinculados a los estudios de competitividad en agencias de viajes; así como, posteriormente, entre los resultados obtenidos del análisis y discusión de las dimensiones e indicadores para medir la competitividad, en las agencias objeto de estudio.

Dentro de los métodos teóricos:

- Método encuesta:
  - ✓ Entrevista no estructurada (técnica): fueron realizadas por el autor a los directivos de la AA. VV en el marco del Grupo Focal efectuado. Se aplicaron de forma no estructurada.

Además, se utilizaron otros métodos y herramientas como la **estadística descriptiva** para el procesamiento de la información obtenida a través de estadígrafos, tablas y gráficas.

Se optó por emplear una técnica de investigación cualitativa conocida como **Focus Group** o **Grupo Focal**, que consiste en convocar a un grupo de participantes cuidadosamente seleccionados para discutir abiertamente un tema específico. En este caso, se convocó a los principales directivos de la agencia de viajes para contribuir con sus conocimientos y experiencias. El autor de la investigación actuó como moderador del grupo para asegurar que los resultados fueran válidos y que no hubiera sesgos en las discusiones.

### **Caracterización de la agencia de viajes objeto de estudio.**

#### **Havanatur S.A.**

El Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de viaje, Havanatur S.A. fue fundado en 1978 y es una sociedad privada de capital cien por ciento nacional. El mismo divide y organiza su gestión en Havanatur Celimar y Havanatur Tour & Travel, para dar cobertura a su red de turoperadores propios, y que “sirven de soporte operacional para la recepción y atención de todos sus clientes”. La empresa posee 7 Unidades Empresariales de Base (UEB) con 10 oficinas de representación en los principales destinos turísticos del país y más de 80 puntos de venta.

Se le considera pionera en la búsqueda, exploración y conservación de mercados emisores hacia Cuba, asociándose con turoperadores extranjeros y creando agencias propias en los principales territorios emisores. Actualmente, está constituido por 12 agencias y sucursales en América y Europa, específicamente en: Canadá, Bahamas, México, Chile, Brasil, Argentina, Inglaterra, Alemania, España, Francia, Italia y Rusia, y se realizan las contrataciones necesarias para una oficina en China; cuenta con un equipo de más de mil expertos en diversas ramas del 33 turismo y que como parte de su staff garantizan la calidad y la eficacia en todos sus servicios.

En el año 2002 se creó, en Havanatur Celimar, el Departamento de Eventos, el cual se convirtió en mediador de los eventos de la agencia, atendiendo tanto los eventos bilaterales Cuba-Estados Unidos, como el resto de los eventos de Havanatur y de otros receptivos. Con la prohibición de los viajes de estadounidenses a Cuba, y la obligación de solicitudes de

permisos para viajar a eventos al país, la operación de este tipo de turismo por parte de la empresa se ve limitada y es así que, en junio del 2004, este departamento, conjuntamente con el de Eventos, Incentivos y Turismo Especializado de Tour & Travel, se funden en el Departamento de Eventos de Havanatur.

### **Determinación del Índice Sintético de Competitividad**

Dado el propósito real de la investigación, se decidió comenzar directamente con la fase que implica discutir y evaluar las dimensiones e indicadores en la agencia de viajes objeto de estudio. Esto se hizo para aplicar un esquema lógico que permitiera determinar el Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc) de Parra (2020), adaptado por (Armstrong Zulueta et al., 2023). No se consideró necesario realizar un diagnóstico de la situación de la agencia a través del análisis de la oferta y la demanda, ni del macro y micro entorno mediante el Análisis DAFO, ya que no era el objetivo principal de la investigación.

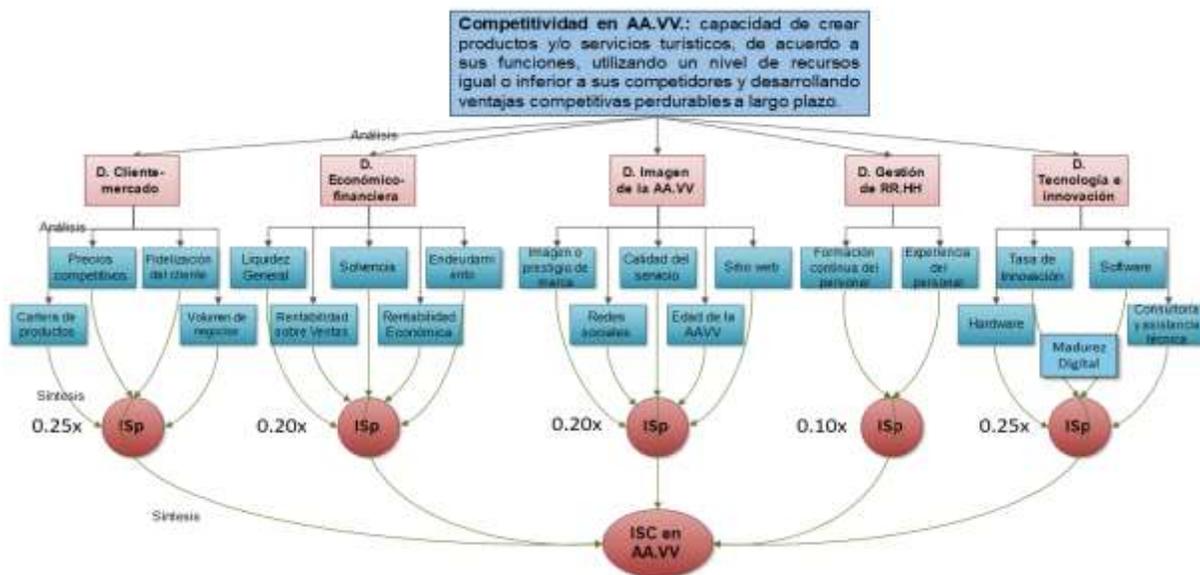
La descripción de los indicadores recogidos en cada una de las dimensiones es la dada por Armstrong Zulueta et al. (2023). De esta forma se obtiene una valoración de los indicadores ponderada en función de las características de cada indicador, pero a la vez comparable entre ellos; para posteriormente puedan ser sintetizados en índices dimensionales y estos en un índice general que responderá a la competitividad de la agencia; a través del esquema lógico para el cálculo del Indicador Sintético de Competitividad (ISC).

Pasos para calcular el ISC:

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 las agencias en donde se desarrolla el estudio (en la presente investigación, se desarrolló, a través de Grupos Focales). 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 compone.



**Figura 1.** Esquema lógico para la construcción del Índice Sintético de Competitividad (ISC) en agencias de viajes.

Fuente: Armstrong Zulueta et al. (2023)

Dicho análisis permitió reflejar la situación competitiva de las agencias de viajes Havanatur S.A. y Viajes Cubanacan, así como el estudio parcial de sus dimensiones para poder incidir en las más afectadas. La escala de evaluación final para las AA. VV a partir del ISC es la mostrada en la Tabla 2.

**Tabla 2:** 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

Fuente: Armstrong Zulueta et al. (2023)

## **Análisis y discusión de los resultados**

Como resultado del análisis de las dimensiones y sus indicadores en el marco del Grupo Focal efectuado en la agencia de viajes se tiene que:

1. No todos los indicadores pudieron ser puntuados en estricta correspondencia con la descripción y escala de evaluación dada por Armstrong Zulueta et al. (2023) , pues en algunos casos hubo que adecuarlos a la situación real y a la disponibilidad de información de las agencias estudiadas. Estos fueron: Precios competitivos, Fidelización del cliente, Cartera de productos, Rentabilidad sobre ventas, Rentabilidad económica.
2. Se asumió la sugerencia dada por Orta Mora (2022) de asumir Madurez Digital como dimensión y sustituirla por Tecnología e Innovación, dado que en este término se engloban todos los indicadores de análisis y se incluyen nuevos indicadores esenciales.

### **Análisis para la agencia de viajes Havanatur.**

#### **Dimensión Cliente-Mercado (D1)**

Precios competitivos (I1):

Para la determinación de los precios competitivos se tomaron como referencia algunos de los productos que la agencias tienen en disponibilidad a día de hoy como son las excursiones. Y se determinó un índice general de precios entre 4 agencias que comercializaban el mismo tipo de excursiones, a partir de ahí se determinó la competitividad de la agencia de estudio. Evaluación: 5 puntos.

Fidelización de clientes (I2):

En el Grupo Focal se evidenció la falta de estudios referentes a evaluación de la fidelización de los clientes. Este indicador como sugiere Orta Mora (2022), puede ser medido también por la firma de contratos por parte de las agencias de viajes. En este sentido la agencia Havanatur contó con la firma de más de 200 contratos desde 2021 hasta la fecha, en donde el 97% fue renovado. Esto le otorga una calificación de 5 puntos al indicador.

Cartera de productos (I3):

De 13 tipos generales de productos-servicios que ofrecen en su cartera (circuitos, estancias, turismo especializado, traslados grupales, traslados privados, renta de autos, excursiones, asistencia, representaciones, atención a cruceros, boletos aéreos, eventos e incentivos) no

cuentan actualmente con 5 de ellos (traslados privados para grupos menores de 5 clientes, renta de autos, circuitos, traslados grupales y atención a cruceros). Entonces, se encuentran disponibles el 53.84 % de los productos y servicios. Por tanto, se le otorgó una puntuación de 2 puntos.

Volumen de negocios (I4):

Anualmente firma más de 80 contratos de representación y más de 200 contratos de servicios con TT. OO, AA. VV y entidades. Por lo que se puntúa con 5 puntos.

### **Dimensión Económico-Financiera (D2)**

Para el análisis de esta dimensión se tomó como muestra el Informe Económico-Financiero del mes de diciembre de 2022. Los resultados se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3:** Indicadores financieros de la agencia de viajes Havanatur. Diciembre de 2022.

<b>Indicadores económico-financieros</b>	<b>Puntuación:</b>
<b>Liquidez General (I5):</b>	1
<b>Solvencia (I6):</b>	1
<b>Endeudamiento (I7):</b>	5
<b>Rentabilidad sobre ventas (I8):</b>	5
<b>Rentabilidad Económica (I9):</b>	5

Fuente: elaboración propia a partir del Informe Económico-Financiero del mes de diciembre de 2022.

### **Imagen de la agencia (D3):**

Prestigio y reconocimiento de la agencia (I10):

En el Grupo Focal este indicador quedó demostrado que no se evalúa en ninguno de los instrumentos que aplica la agencia a sus clientes. Sin embargo, la agencia posee alto prestigio de marca a nivel nacional e internacional como receptivo en Cuba, potenciado por los años de experiencia en el sector turístico, así como por ser la única agencia que opera como turoperador internacional con presencia en más de 13 países. Evaluación de 5 puntos.

Calidad del servicio (I11):

Evaluado a partir de las opiniones generadas en Tripadvisor se recogieron opiniones vinculadas al servicio de la agencia desde 2008 hasta la fecha, dando una media de puntuación de 2.95, lo cual según la escala propuesta en el procedimiento ubica a la agencia con una calidad del servicio media-mala.

Es de destacarse que las peores opiniones sobre los servicios de la agencia se recogen en los años anteriores a 2019, por lo que se evidencia una evolución favorable en la calidad del servicio y la atención a los clientes de 2020 hasta la fecha, lo cual promedia una puntuación de 3.83, que para la escala dada la calidad en estos últimos años se clasifica como media-alta. Se recomienda a la agencia trabajar más en la percepción que tienen los clientes sobre los servicios dados y su incidencia positiva en Tripadvisor. Evaluación: 4 puntos.

Sitio Web (I12):

Según la investigación desarrollada por Rodríguez González & Pérez Barroso (2019), en la agencia de viajes Havanatur del destino La Habana, se detectó que la web existente es solamente informativa y no permite contar con un intercambio fluido entre el cliente y la agencia, limitando el mismo solamente a correos electrónicos. Se constató, además, que en ocasiones se reciben muchas solicitudes de clientes residentes en países donde no se cuenta con representación propia y no se tiene relaciones comerciales con ninguna minorista, por lo que generalmente se pierde la venta, al no existir la posibilidad de realizarla vía online. En esta agencia, el cliente no puede realizar todas las funciones (consulta de productos, selección del servicio que quiere comprar, pagarlo y obtener confirmación) en una sola plataforma. Toda esta información fue actualizada y verificada a partir de la visita al sitio web y consta la vigencia de todos los problemas detectados. Evaluación del indicador: 1

Redes Sociales (RR. SS) (I13):

En cuanto a la evaluación en redes sociales es de destacarse el trabajo que se encuentra desarrollando la agencia en la red social Facebook desde 2020 por la paralización de la actividad turística. Según Marín et al. (2021) se emitieron 210 post, alcanzando a 4 871 273 usuarios, generando 545 944 interacciones, 5 566 comentarios y 11 753 veces compartidas. Por primera vez en Cuba, se implementan eficientemente, estrategias en la red social Facebook, para incidir en las ventas online de los destinos turísticos. Estas acciones lograron

que hasta el día de hoy la página tenga un total de 100 mil seguidores y más de 90 mil likes. La interacción con los usuarios no se hace esperar respondiendo cada inquietud o agradeciendo cada opinión dada a los servicios o promociones dadas. Evaluación: 5 puntos.

Edad de la agencia (I14):

El 19 de diciembre de 1978 surge la agencia de viajes Havanatur como una pequeña empresa bajo la tutela de la corporación CIMEX, la cual tenía como misión principal la captación y emisión de turistas norteamericanos a Cuba. Hoy dicha agencia cuenta con casi 44 años de experiencia como receptivo y en tur operación de turistas. Evaluación: 5 puntos.

#### **Gestión de Recursos Humanos (RR. HH) (D4)**

Formación continua del personal (I15):

En investigación desarrollada por Alonso Remedios et al. (2022) para medir las habilidades directivas de la agencia de viajes se evidenció que el mayor problema que enfrenta esta agencia está referida a la falta de programas de capacitación para la formación continua del personal, así como la resistencia al cambio por parte del personal, lo que conllevaba al 40% y el 24% de las deficiencias detectadas en el estudio. Evaluación del indicador: 2 puntos.

Experiencia del personal (I16):

Dada la experiencia de la propia empresa en los años de servicio que lleva operando, el personal está compuesto por profesionales que llevan gran cantidad de años en la agencia con más de 10 años de experiencia. Evaluación del indicador: 5 puntos.

#### **Madurez Digital (D5):**

La evaluación de la madurez digital ubica a la agencia en un 33% de madurez: 2 puntos, baja.

En cuanto a estrategia y cultura digital se encuentran en un 62%. A pesar de que la empresa tiene perspectivas y directrices encaminadas a la digitalización, deben fijarse objetivos concretos y destinar recursos específicos para ello. Todo esto, y un conocimiento continuo de las tendencias tecnológicas y digitales pueden aportar grandes beneficios a la digitalización de tu empresa.

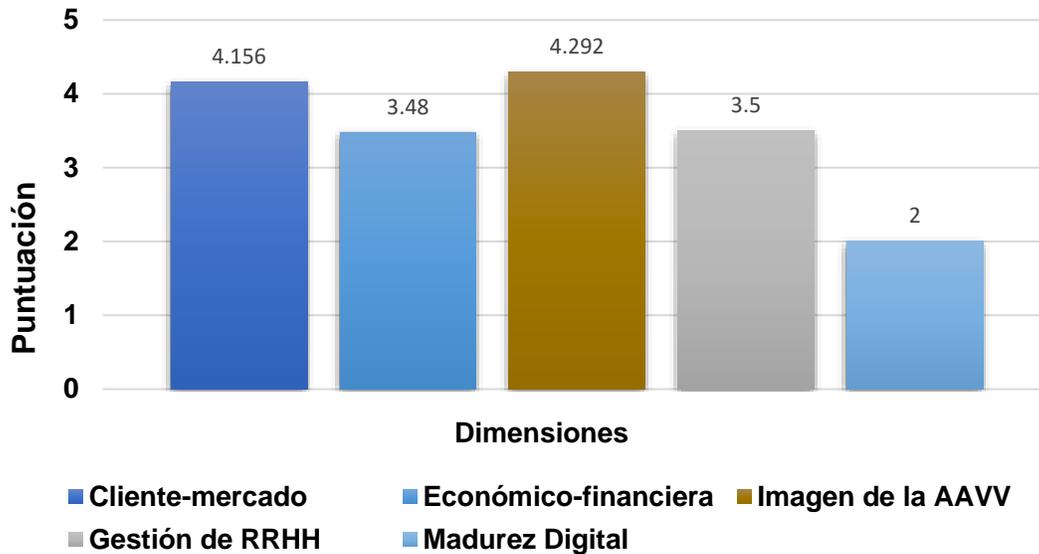
Experiencia del cliente: 26%. Los medios digitales se deben tratar más como una opción más de relación con sus clientes. Existen múltiples formas de y acciones para conseguir extraer mayores ventajas y beneficios al ámbito digital, aportándole mayor competitividad al negocio, y dar mayor extensión a este.

Organización, comunicación y talento: 39%. un negocio se caracteriza por el conocimiento de las herramientas digitales por parte de los empleados y la creación de equipos dedicados a ello. La idea de la conformación de estos equipos es que actúen como pioneros en la actualización de reformas digitales y puedan expandir dichas mejoras al resto de los trabajadores.

Productos y servicios: 20%. comercializan de forma tradicional, por catálogos, brochures y mediante el establecimiento de precios directos a los Turoperadores. En la agencia no se realiza la comercialización online de sus productos por no existir las condiciones tecnológicas suficientes para desarrollar dicha actividad, siendo necesario en las condiciones actuales del mercado ante la alta competencia. En 2019 se creó una aplicación para la comercializar los productos de la agencia la cual se lanzó estando aun en un estado de desarrollo. Lo cual proporcionó muchas inconformidades y malas opiniones en los usuarios quienes en un inicio vieron este paso como un avance importante en la innovación y digitalización de Havanatur. Dicha aplicación no se terminó de desarrollar ni se le sacaron más actualizaciones, por lo que aparece aun el playstore disponible y totalmente ineficiente. Se obtuvo, además, que el sitio web de la agencia es solamente informativo y que no se adapta a las tendencias actuales de marketing y comercio electrónico. No solo se deben emplear los canales digitales para dar a conocer los productos y servicios que ofrece a la agencia, sino que además se deben ampliar las formas de pago disponibles, logrando una mayor visibilidad al negocio y mejorando la satisfacción del cliente.

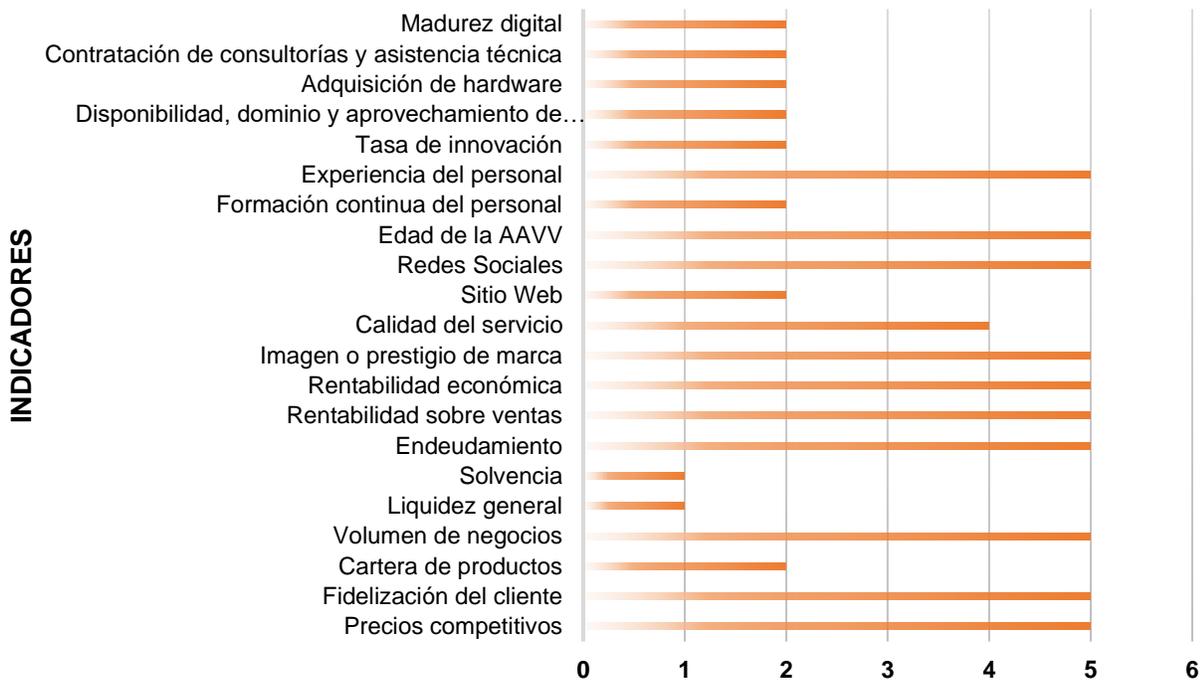
Infraestructura y tecnología 29%: se debe expandir más el uso de internet así como profundizar más en la seguridad digital de la agencia.

Procesos 30%: la recogida de datos es oportuna para el correcto monitoreo de las gestiones de la empresa, así como es fundamental el correcto procesamiento y utilización de dichos datos en la mejora continua del quehacer diario de la empresa.



**Figura 2:** Comportamiento del ISC por dimensiones en la agencia Havanatur.

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2:** Comportamiento del ISC por indicadores en la agencia Havanatur.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos (Anexo 2) se concluye que la agencia de viajes Havanatur se encuentra en un nivel de competitividad medio con un ISC de 3.445. A partir del estudio

de los 21 indicadores se determinó el estado competitivo de las dimensiones, lo cual evidencia la mayor problemática en la madurez digital de la empresa, siendo evaluada de mala competitividad. Las dimensiones Gestión de RR. HH y Económico-financiera tienen una competitividad media. Mientras que las dimensiones Cliente-mercado e imagen de la agencia tienen una competitividad alta (figura 2). Siendo esta última la de mejores resultados obtenidos, destacándose en los indicadores Prestigio de la marca, redes sociales y edad de la agencia (figura 3).

## **Conclusiones**

- El cálculo del Índice sintético de competitividad permitió evaluar desde el punto de vista cuantitativo el nivel de competitividad de la entidad objeto de estudio, destacando los puntos débiles y los indicadores que se deben mejorar para tomar o afirmar la posición en el mercado.
- Según la evaluación del Índice Sintético Global de Competitividad realizada en el marco del Grupo Focal, se ha determinado que la agencia presenta un nivel medio de competitividad. Por lo tanto, es importante que Havanatur mejore su nivel competitivo para poder competir de manera efectiva en el mercado turístico.
- El conocimiento de las dimensiones e indicadores de la competitividad en agencias de viajes es de vital importancia para mantenerse competitivos en el mercado, e impedir que nuevos negocios tomen el control del mismo.

## **Referencias bibliográficas**

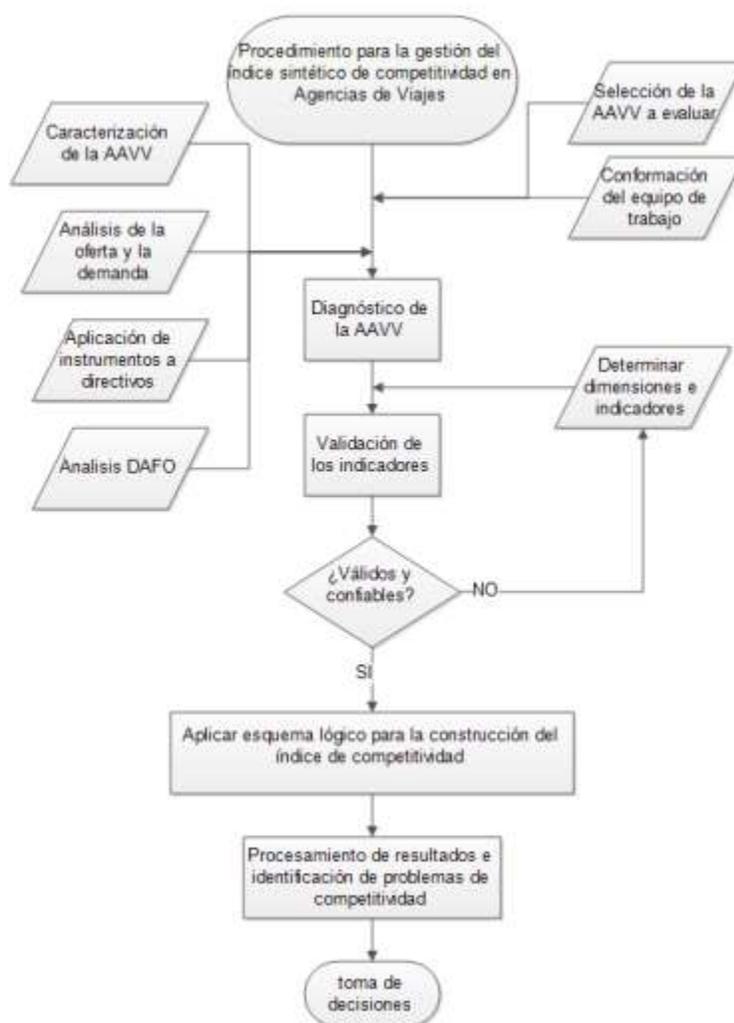
- Acosta Mesa, S. F., & Núñez Torres, E. (2023). Análisis de la evolución del concepto de turismo. *Ciencia & Turismo*, 1(1), 249-258.
- Alonso Remedios, F. A., Márquez Hernández, I. E., Rodríguez Deler, T., & Velastegui López, L. E. (2022). Estrategias para el desarrollo de las habilidades directivas en la agencia de viajes Havanatur Celimar. *AlfaPublicaciones*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.268>
- Armstrong Zulueta, D. (2021). *Procedimiento para evaluar la competitividad en agencias de viajes de la OSDE Viajes Cuba*. Universidad de La Habana.
- Armstrong Zulueta, D., Hernández Flores, Y., & Vázquez Alfonso, Y. (2023). Procedimiento para evaluar la competitividad en agencias de viajes de la Osde Viajes Cuba. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(1), 539.
- Blesa, A., Bigné Alcañiz, J. E., Küster, I., & Andreu Simó, L. (2008). *Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad, interrelación en las agencias de viajes*.

- Corbacho Carpio, F. (2017). *Informalidad y nivel de competitividad de las agencias de viajes minoristas del turismo de la provincia del Cusco, 2016*.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (2005). Application of the analytic hierarchy process to tourism choice and decision making: A review and illustration applied to destination competitiveness. *Tourism Analysis*, 10(1), 17-25.
- Crúz Bracho, C. J., León Sánchez, M. A., Pérez León, V. E., & Fernández López, R. (2021). Reseña de la competitividad turística internacional en el área de Centroamérica y el Caribe. En *Cooperativismo y Desarrollo* (2021.<sup>a</sup>-04-23.<sup>a</sup> ed., Vol. 9, Número 1, p. 26).
- Cruz Montiel, Y. C. (2020). *La competitividad de las empresas del sector turístico en las agencias de viaje de Ibagué*.
- Encalada, M. C., Sosa, R. V., & Morales, M. C. L. (2010). Tecnologías de la información y comunicación y competitividad administrativa de agencias de viajes minoristas en Mérida, Yucatán. *EAWP: Documentos de trabajo de análisis económico= Economical Anañysis Working Papers*, 9(1).
- Fleitas, D., y Osorio, C. (2021). Evaluación de las necesidades de recuperación en el contexto de la pandemia por Covid-19. Uruguay: PDNA. Evaluacion de las necesidades post desastre.
- Flores, Y. H., González, M. R., & Castro, H. A. (2020). Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025. *Revista Científica Ecociencia*, 7(3), 1-26.
- Franco-Rodríguez, M. del C., Cisneros-Mustelier, L., & Echarri-Chávez, M. (2020). El efecto de la Covid-19 en el turismo y los retos para los trabajadores por cuenta propia. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 118-137.
- Frías Jiménez, R., González Arias, M., Cuétara Sánchez, L., Corzo Sánchez, Y., & González Laucirica, A. (2008). Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET). *Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas*.
- Guerra Mezheritskaya, C. L. (2018). *La competitividad de la Agencia de Viajes Cubatur para la organización de eventos científico-técnicos*. Universidad de La Habana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación sexta edición. *México DF: McGraw-Hill*.
- Loggioldice, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva*.
- López Marín, F. (2002). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España: Un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes*.
- Marín, D. J. A., Morrell, Y. D., & Arencibia, E. G. (2021). Evaluación del impacto mediático de las acciones implementadas en Facebook, por el TourOperador Havanatur SA, durante la etapa PostCovid19 en Cuba. *IVENCUENTRO*, 39.
- Menchero Sánchez, M. (2020). Flujos turísticos, geopolítica y COVID-19: Cuando los turistas internacionales son vectores de transmisión. *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, 11(Especial), 105-114. <https://doi.org/10.5209/geop.69249>
- Obando, F. C. (2017). Análisis comparativo de la evolución de Costa Rica en el índice de competitividad del turismo y viajes 2013-2017: Retos y desafíos en un destino turístico sostenible. *Revista Ventana*, 11(1), ág-7.
- Orta Mora, O. (2022). *DETERMINACIÓN DEL ÍNDICE SINTÉTICO GLOBAL DE COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE VIAJES CUBATUR S.A. Y ECOTUR S.A.* Universidad de La Habana.

- Parra Cárdenas, A. V. (2020). *Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales*. [Tesis Doctoral]. Universidad de La Habana.
- Parra Cárdenas, A. V., & Frías Jiménez, R. A. (2021). Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 435-442.
- Perez, A. S., Borrás, B. C., Mesanat, G. G., & Mira, J. M. P. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Rodríguez González, M., & Pérez Barroso, Y. (2019). Estrategia para implementar el comercio electrónico en la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino La Habana. *ConcienciaDigital*, 2(3), Article 3. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v2i3.839>

## Anexos

### Anexo 1. Procedimiento para evaluar la competitividad en las AA. VV de la OSDE Viajes Cuba.



**Fuente:** Armstrong Zulueta et al. (2023).

**Anexo 2. Cálculo del ISC de la agencia de viajes Havanatur.**

Dimensión	Indicador	Peso x Ind	Evaluación	Isp	Peso	ISC x D	ISgc
Cliente-mercado	I1	0.21875	5	4.156	0.25	1.039	3.445
	I2	0.25	5				
	I3	0.28125	2				
	I4	0.25	5				
Económico-financiera	I5	0.241379	1	3.48	0.2	0.697	
	I6	0.137931	1				
	I7	0.206897	5				
	I8	0.206897	5				
	I9	0.206897	5				
Imagen de la AAVV	I10	0.208333	5	4.292	0.2	0.8583	
	I11	0.208333	4				
	I12	0.166667	2				
	I13	0.208333	5				
	I14	0.208333	5				
Gestión de RRHH	I15	0.5	2	3.5	0.1	0.35	
	I16	0.5	5				
Madurez Digital	I17	0.2	2	2	0.25	0.5	
	I18	0.2	2				
	I19	0.2	2				
	I20	0.2	2				
	I21	0.2	2				

**Fuente:** Elaboración propia.