

# PLAN DE MEDIDAS PARA MEJORAR EL OPCIONAL TRES CIUDADES DE LA AGENCIA DE VIAJES GAVIOTA TOURS VARADERO.

Lic. Katerine Hernández López<sup>1</sup>, Lic. Zenia González Bolaños<sup>2</sup>, Dr. C Jorge D. Ortega Suárez<sup>3</sup>.

1. *Guía de Turismo. Gaviota Tours Varadero – Calle 13 y 1ª avenida, Varadero.*
2. *Guía de Turismo. Gaviota Tours Varadero – Calle 13 y 1ª avenida, Varadero.*
3. *Centro de Capacitación Territorial del MINTUR en Matanzas. - Calle 34 y 3ª Avenida. Varadero. [jorge.ortega@ehtv.mintur.tur.cu](mailto:jorge.ortega@ehtv.mintur.tur.cu)*

## Resumen

La monografía se basa en el opcional de turismo de ciudad, en el centro de Cuba, denominado opcional Tres Ciudades. Se enfoca principalmente en la detección de los problemas existentes en esa excursión y diseñar un plan de medidas alternativas para mejorar el estado actual de su ejecución práctica. Para respaldar la investigación se realizó un diagnóstico de ese opcional, a través del uso de diferentes instrumentos, entre ellos las opiniones de clientes y guías de turismo de la agencia Gaviota Tours Varadero. Finalmente, propone el plan de medidas encaminado a resolver las diferentes dificultades detectadas en el diagnóstico, acompañado de la recomendación de que sean tomadas en cuenta para la realización eficaz del referido opcional.

**Palabras claves:** *Opcionales, Turismo Urbano, Calidad de Servicio, Plan de Medidas, Modificaciones Alternativas.*

## Introducción.

Una de las excursiones más abarcadoras (con un recorrido de más de 700 kilómetros por las ciudades Santa Clara, Trinidad y Cienfuegos) y con una frecuencia de tres veces en semana (martes, jueves y sábados), es el opcional Tres Ciudades. Es uno de los productos más vendidos en la agencia de viajes Gaviota Tours Varadero. Actualmente ha mermado su calidad como servicio, si el referente es el prestigio de los que ofrece la agencia de viajes Gaviota Tours Varadero; deviniendo como emergente un gran riesgo, el del aspecto jurídico-legal: se debe evitar reclamaciones o demandas de clientes que puedan afectar la imagen corporativa de dicha agencia, en caso de inconformidades con el citado servicio.

En consecuencia, los autores proponen un plan de medidas para mejorar el opcional Tres Ciudades de la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero, cuya viabilidad, pertinencia, utilidad y oportunidad son evidentes y demostrables.

## Desarrollo.

El turismo es un servicio en permanente evolución. Constantemente aparecen nuevas tendencias en la demanda y nuevas actividades turísticas. Asimismo, el desarrollo sustentable del turismo representa una política de estado en muchos países. El nuestro, por ejemplo, que es uno de más dinámico crecimiento del turismo en la región del Caribe en los últimos años y añade a su oferta el atractivo de ser un destino seguro para el ocio en la región; se auxilió de ese sector hace casi 30 años para escapar de una gran crisis económica, generada por el desplome del bloque socialista, donde estaba el 75% del comercio exterior del país. Hoy día las circunstancias y las formas han variado. Crear nuevas y mejores ofertas y rectificar algunas de nuestras propuestas son las tareas fundamentales que debemos emprender, si se desea permanecer en la competencia del mercado turístico internacional. Lograr el éxito de las mismas, es entonces un verdadero reto.

Cuba presenta un producto turístico de salud, cultura, historia, de congresos e incentivos, programas náuticos y de buceo en centros especializados que se suman a las ofertas tradicionales de sol y playa para conformar una amplia variedad de opciones, capaces de satisfacer los gustos de los visitantes más exigentes.

El acercamiento a la naturaleza desde una opción de playa o ciudad, agrega valor al producto turístico, apoyado en el creciente interés de los visitantes en conocer la realidad del país. El turismo cubano ofrece variadas ofertas, entre las que se destacan el turismo de naturaleza y el de ciudad. Ambos son de gran atracción para los visitantes. En el de ciudad predominan las visitas a La Habana, sobre todo por aquellos que nos visitan por primera vez. Otro gran número de personas se interesa por descubrir la historia y cultura de otras bellas ciudades cubanas.

Visitas a museos, plazas, catedrales, recorridos por las ciudades capitales de cada provincia y explicaciones sobre el origen de las ciudades más importantes, conforman una extensa red de ofertas, marcadas por la riqueza, excelente conservación y características únicas que distinguen cada región.

Una de las agencias organizadas bajo el principio de promover un turismo sostenible en los sitios que se visiten, es la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero, receptivo del Grupo de Turismo Gaviota S.A., la cual pone a su disposición programas de reconocida calidad con una alta dosis de exclusividad. Un colectivo profesional con guías experimentados, completan el éxito de sus ofertas. Gaviota Tours Varadero le garantiza mayor competitividad.

Gaviota Tours, con representaciones en los principales aeropuertos internacionales del país y polos turísticos, como La Habana, Varadero, Cayos de Villa Clara, Cayo Coco, Holguín, Santiago de Cuba y Baracoa; es una garantía para el disfrute del destino en toda su extensión, incluyendo estancias, desplazamientos vías aérea y terrestre, atención a grupos convencionales o de incentivos, organización de eventos, actividades náuticas desde las Marinas Gaviotas y una atractiva oferta extra hotelera y de excursiones. Sus programas están orientados al encuentro respetuoso con la naturaleza, cultura e historia de Cuba, en su forma más pura.

Cuando hablamos del turismo de ciudad en nuestra agencia, una de las excursiones más abarcadoras con una frecuencia de tres veces en semana (martes, jueves y sábados) es el opcional Tres Ciudades. Este es uno de los productos más vendidos en la agencia de viajes Gaviota Tours Varadero. Esta excursión es un recorrido de más de 700 kilómetros por las ciudades Santa Clara, Trinidad y Cienfuegos.

Sin embargo, emerge una situación problemática. En primer lugar, debido a la importancia de garantizar un servicio de calidad a la altura del prestigio de la agencia de viajes Gaviota Tours Varadero. En segundo, al aspecto jurídico-legal como justificativa para evitar reclamaciones o demandas de clientes que puedan afectar la imagen corporativa de dicha agencia, en caso de inconformidades con el servicio.

Con el propósito de verificar la necesidad de la investigación, a manera de diagnóstico preliminar, se realizó una entrevista grupal de carácter presencial a un número determinado de turistas y entrevistas individuales a guías de turismo de la agencia Gaviota Tours Varadero. El objetivo era recabar opiniones e ideas respecto a la excursión (principales atractivos, debilidades y fortalezas). Los resultados obtenidos corroboran la necesidad de la investigación. Se detectaron deficiencias: exceso de km recorridos, poco tiempo para disfrutar en las ciudades visitadas, y lento servicio, mala calidad e insuficiente calidad de la comida en los dos restaurantes visitados. Esas deficiencias entorpecen el trabajo del guía y la calidad del servicio y conspiran contra de la satisfacción de los clientes y el volumen de ventas de la excursión, pues el opcional recibe críticas de los clientes en las redes sociales,

y el intercambio entre clientes insatisfechos que ya la compraron y clientes potenciales, disuaden a estos últimos.

Resumiendo, se puede plantear la siguiente situación problemática:

Teniendo en cuenta:

- Los problemas que se presentan en la realización de este opcional, se comprendió la necesidad de realizar cambios tendientes a su mejora.
- Lo antes mencionado, y considerando que, en Gaviota Tours Varadero, no existe un plan de medidas para agregar valores a la calidad del servicio del opcional Tres Ciudades, se plantea el problema de esta investigación:

¿Cómo contribuir a la mejora del opcional Tres Ciudades para el cumplimiento de las expectativas de los clientes?

El objetivo general de la investigación es diseñar un plan de medidas para mejorar el opcional Tres Ciudades Gaviota Tours Varadero.

Se realizan las siguientes preguntas científicas para que el cumplimiento de las tareas que las asuman, tribute al del objetivo general:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la necesidad de modificar el programa de la excursión Tres Ciudades para el cumplimiento de las expectativas de los clientes?
2. ¿Cuál es el estado actual de satisfacción del cliente respecto al programa de la excursión Tres Ciudades?
3. ¿Cuáles son las modificaciones que pueden implementarse en el opcional Tres Ciudades para el cumplimiento de las expectativas de los clientes?

Tareas de investigación:

1. Sistematización de los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la necesidad de modificar el programa de la excursión Tres Ciudades, para el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
2. Diagnóstico del estado actual de satisfacción del cliente respecto al programa de la excursión Tres Ciudades.
3. Selección de las medidas que integrarán un plan para mejorar el opcional Tres Ciudades y cumplir con las expectativas de los clientes.

El objeto de estudio es el proceso de comercialización del opcional Tres Ciudades de Gaviota Tours Varadero.

El campo de acción es el cumplimiento de las expectativas de los clientes de la excursión Tres Ciudades de Gaviota Tours Varadero.

Métodos de la investigación:

Método teórico general: el materialismo dialéctico como la base para la comprensión científica del problema. Otros métodos teóricos empleados: el histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, analogía-modelado, enfoque sistémico y método de ascenso de lo abstracto a lo concreto pensado. De los métodos empíricos, se usaron la entrevista estructurada, cara a cara, grupal e individual; y el análisis de documentos que normo-regulan la comercialización del opcional.

Novedad científica (innovación): En el estado del arte no se encontraron antecedentes científicos vinculados al escenario específico de esta investigación.

Contribución teórica: Consiste en la elaboración de los criterios teóricos necesarios para el diseño y puesta en práctica de un plan de medidas para mejorar el opcional Tres Ciudades con garantía de alta calidad del servicio al cliente.

Contribución práctica: Ofrecimiento de un plan de medidas que modifica el opcional con costos mínimos y más satisfacción del cliente.

Fundamentos teórico-metodológicos de la investigación sobre el opcional Tres Ciudades, de Gaviota Tours Varadero.

El principal objetivo de este capítulo es presentar los fundamentos teórico- metodológicos de la investigación. Para lograr dicho objetivo, es necesario analizar los diferentes aspectos que concurren en el desarrollo del programa del opcional Tres Ciudades.

Función desempeñada por el guía de turismo.

Definición de guía de turismo: Es aquella persona, debidamente entrenada y calificada, cuya función básica es recibir, despedir, guiar e informar a un viajero o a un grupo de viajeros, tanto nacionales como extranjeros, ya sea en un circuito por varias ciudades o simplemente durante la visita a una ciudad o región turística de un país dado; mostrándoles en una forma amena y estimulante, en la lengua de los visitantes el patrimonio cultural de dicho país o región, desde el punto de vista histórico, arquitectónico, artístico y folklórico, además de su patrimonio natural y ambiental, en relación con su geografía, flora, fauna, etc.

Es importante considerar también el aspecto humano de estos profesionales, habida cuenta que el guía de turismo es la persona encargada de conseguir que, dentro de sus posibilidades, los integrantes del grupo que acompaña vean realizadas las expectativas e ilusiones que pusieron en el viaje.

## Clasificación de los guías de turismo:

- Guía local: Es el encargado de informar y enseñar una ciudad o lugar de interés específico. Su ámbito territorial es restringido y su relación con el grupo es corta y puntual. En general su responsabilidad se limita a poseer y exponer profundos conocimientos sobre su área de acción.
- Guía de recorrido o guía acompañante: Es aquel que acompaña a grupos de turistas en recorridos fuera de un ámbito territorial específico.
- Guía expositor: Es aquel que representa a su empresa o agencia en una determinada feria o exposición.
- Guía de museo: Se especializa en el contenido de un museo.
- Guía mayor: Es aquel que, además de sus labores como guía, realiza la instrucción, formación y recalificación de otros guías. En Cuba se requieren más de 4 de años de experiencia y dominar más de dos idiomas.
- Guía especializado: Se especializa en una materia determinada: buceo, ecoturismo, ciclo-turismo, etc.

## Turismo urbano.

El turismo urbano es uno de los primeros tipos de turismo practicado en el mundo y su origen se sitúa en la antigüedad, cuando las motivaciones de viaje hacia otras urbes eran de tipo político, religioso, económico o por simple curiosidad. Hoy en día, muchos de nuestros huéspedes comparten estas mismas inquietudes a la hora de elegir un destino u otro y practicar turismo urbano.

El turismo urbano se puede realizar de diferentes formas dependiendo de la motivación que impulse al que lo practica; en otras palabras, el turismo urbano se clasifica en cuatro tipos diferentes:

- *Turismo Urbano Cultural.*
- *Turismo Urbano y las Actividades.*
- *Turismo urbano de Negocios (económico).*
- *Turismo Urbano de Ocio y Placer.*

## Turismo urbano cultural.

Este tipo de ocio es el más común entre los visitantes que se olvidan de la playa y la piscina durante sus vacaciones para adentrarse en la historia y costumbres de una nueva ciudad. Comprende la visita a diferentes monumentos, museos, exposiciones, centros culturales, o cualquier otro evento y actividad que tenga relación directa con el enriquecimiento cultural del visitante. Dentro de esta tipología podríamos considerar dos modalidades. En primer lugar, el turismo tradicional dedicado a la visita de monumentos, la historia y cultura del lugar que se visita, universidades; y en segundo lugar el metropolitano más visual, de tipo urbanístico que incluye eventos, parques temáticos, servicios, entre otros.

## Turismo urbano profesional.

El turismo urbano de esta modalidad está ligado al desarrollo profesional de los visitantes, quienes acuden a ferias, congresos, simposios, jornadas, certámenes, capacitaciones (darlas o recibirlas), exhibiciones, conferencias, exposiciones, reuniones, seminarios, talleres, simposios, entre otros eventos de formación relacionados. Este tipo de turismo es también catalogado como Turismo de convenciones, congresos y reuniones. Comprende dos subgrupos: el Turismo de negocios asociativo, donde se incluyen los congresos, conferencias, seminarios, simposios y reuniones en general, y el corporativo, que engloba a las reuniones de carácter interno, para empleados de compañías (donde pueden resultar los viajes de incentivo para estos) y las de carácter externo, enfocadas en el mercado en el que opera la empresa, en los clientes, proveedores y grupos de interés.

### *Turismo urbano de negocios (económico).*

Debido a que muchos de los visitantes acuden a las ciudades como parte de su trabajo, a realizar gestiones, promover o comprar servicios y productos turísticos para atender a este sector, muchas ciudades se han convertido en importantes centros turísticos que brindan todos los servicios e infraestructura que los turistas de negocios requieren. Es así que existen instalaciones hoteleras en las que es posible encontrar centros de convenciones, salas de juntas, agencias de viajes, oficinas, internet, transporte y más. Resulta mucho más conveniente aun cuando las ciudades destino cuentan con una excelente red de comunicaciones además de un alto grado de accesibilidad.

### *Turismo urbano de ocio y placer.*

Involucra todas las actividades lúdicas o recreativas en las que participa el visitante durante su estancia en la ciudad. Desde acudir a centros comerciales, disfrutar de parques temáticos, asistir a obras de teatro, gozar de conciertos, realizar rutas gastronómicas, actividades deportivas, hasta visitar centros de relax. Actividades generalmente combinables con el turismo cultural, profesional o el de negocios que hacen que el turista se decante por visitar esa ciudad en concreto y no otra.

## Programa del opcional Tres Ciudades.

El opcional Tres Ciudades es un recorrido de aproximadamente 700 kilómetros por la Autopista y el Circuito Sur atravesando las provincias de Matanzas, Villa Clara, Sancti Spíritus y Cienfuegos. Su programa es el siguiente:

- a) 06:00: Comienza la recogida de los clientes en el primer bloque de hoteles.
- b) 06:00-10:30: Traslado en ómnibus desde Varadero hasta Santa Clara.

- Este es el momento en que el guía brinda una descripción detallada del programa a seguir, así como la distribución del tiempo durante la excursión.
- Se explican, además, las normas, procedimientos y medidas de seguridad.
- También se orienta a los clientes sobre el cuidado de los objetos personales.
- El esto e de la información puede variar en dependencia de los temas que el guía considere más relevantes o según los temas que deseen conocer los clientes.
- A mitad del recorrido se hace una breve parada en tránsito para ir al baño o comprar algún refrigerio.

c) 10:30: Hora de llegada a Santa Clara.

- Visita al Memorial Ernesto Ché Guevara. Es de carácter obligatorio y de suma importancia, pues la mayoría de los clientes que compran la excursión están interesados por conocer la vida y obra del Ché.
- Visita al Parque Leoncio Vidal y al Tren Blindado.

d) 11:15-13:00: Traslado hacia Trinidad.

- Almuerzo en un restaurante característico de la ciudad.
- Visita a la Ciudad Monumento de Trinidad que incluye un recorrido a pie por el Centro Histórico de la ciudad (sus principales calles, Plaza Mayor, Museo Palacio Cantero, Palacio de la Santería y el bar La Canchánchara para degustación de una bebida típica).
- Tiempo libre de aproximadamente 1 hora.

e) 16:00-17:30: Traslado desde Trinidad a Cienfuegos.

- Recorrido panorámico bordeando la bahía (Palacio del Valle, Hotel Jagua)
- Recorrido a pie por el Centro Histórico de Cienfuegos (Palacio Ferrer, Casa de la Cultura, Casa de Gobierno, Rosa Náutica, Monumento al Héroe Nacional)
- Breve estancia en el Parque Central con tiempo libre para los clientes.

f) 18:00: Regreso a Varadero.

g) 20:30-21:00: Llegada al primer hotel en Varadero.

Temas del opcional:

Tramo Varadero-Cárdenas

- El Polo turístico de Varadero, importancia económica del turismo en Cuba.
- Pozos de petróleo: origen de la industria, características e importancia económica.

- Ciudad de Cárdenas: historia e importancia de la ciudad, símbolos de la ciudad que la identifican, internacionalismo en Cuba (panteón de los internacionalistas), características de la población, modo de vida, por qué se identifica como Ciudad de las Primicias, Influencia del turismo. Servicio Militar, Educación.

#### Tramo Coliseo-Jovellanos:

- Agricultura en Cuba.
- Industria Azucarera (observación de un antiguo central azucarero), Importancia en Cuba.
- Introducción de la caña en Cuba y proceso de fabricación del azúcar e industrialización de dicha industria.
- Esclavitud, influencia de las religiones africanas en la zona de Jovellanos.

#### Jagüey Grande:

- Plan Citrícola, plan escuela al campo (combinación estudio-trabajo).

#### Santa Clara:

- Vida y obra de Ernesto Guevara de la Serna.

#### Trinidad:

- Fundación de la Villa, Valle de los Ingenios, características de la ciudad (calles, fachadas, arquitectura)
- Tradiciones, religión, modo de vida (pasado y presente).

#### Cienfuegos:

- Desarrollo industrial
- Características arquitectónicas de la ciudad, personalidades de la historia (origen francés).
- Características del Mar Caribe, la pesca.

#### Lugares a visitar:

En primer lugar, Santa Clara es la capital de la provincia Villa Clara. Es conocida principalmente por sus monumentos relacionados con la Revolución. Es por ello que el objetivo fundamental de la visita de los clientes a esta ciudad es visitar el Complejo Memorial Ernesto Ché Guevara donde descansan los restos de Ernesto Guevara de La Serna y otros combatientes. El Museo Histórico de la Revolución junto a este lugar presenta objetos personales que documentan la vida y obra del Ché. Otros lugares que se visitan son el Monumento Tren Blindado y en el recorrido panorámico por la ciudad se

puede disfrutar del Parque Leoncio Vidal, el Museo de Artes Decorativas, La Catedral Santa Clara de Asís, el Teatro La Caridad y la Fábrica de Tabacos Constantino Pérez Carrodegua.

Por otra parte, la ciudad de Trinidad se halla ubicada al sur de la provincia de Santi Spíritus, y es la capital del municipio de igual nombre. Entre montañas y mar, la ciudad denominada Museo del Caribe expone orgullosa su singular belleza como atractivo natural de quien la visita. Fundada por el adelantado Diego Velázquez en 1514 con el nombre de la Santísima Trinidad, la villa posee uno de los conjuntos arquitectónicos coloniales más completos y mejor conservados de América, razón por la cual la UNESCO le otorgó el título de Patrimonio de la Humanidad, en diciembre de 1988. El opcional incluye un recorrido por sus calles y la visita a lugares icónicos como la Plaza Mayor de Trinidad, el Museo Palacio Cantero, el Palacio de la Santería, el Bar La Canchánchara, el Parque José Martí, el Palacio Ferrer, la Casa de la Cultura, la Casa de Gobierno, la Rosa Náutica y el Monumento al Héroe Nacional.

Por último, Cienfuegos es una ciudad situada en la Bahía de Cienfuegos, en la costa sur de Cuba, y también es famosa por sus edificios de la época colonial. En la Plaza Central, llamada Parque Central o Parque José Martí, se encuentra el Teatro Tomás Terry decorado con mosaicos en pan de oro y frescos en el techo. El Museo Provincial explora la historia colonial de la ciudad y el Arco del Triunfo conmemora la independencia de Cuba. Varios ferris cruzan la bahía hacia el Castillo de Jagua, una fortaleza del siglo XVIII.

En esta parte del trabajo, se establecieron los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación como base para la comprensión del problema científico.

Fundamentación metodológica de la investigación. Diagnóstico de la satisfacción de los clientes respecto al opcional Tres Ciudades y plan de medidas para mejorar su calidad.

El principal objetivo de este capítulo es presentar el diagnóstico del estado actual del nivel de satisfacción de los clientes respecto al opcional Tres Ciudades, así como el diseño de un plan de medidas para mejorar el opcional Tres Ciudades con soluciones alternativas para mejorar su calidad. Para lograr dicho objetivo, es necesario analizar los problemas existentes para presentar el diseño del plan de medidas con soluciones alternativas.

Tipología de la investigación.

Por su nivel de profundidad, la investigación es descriptivo-explicativa, debido a que el estado del arte sobre excursionismo y turismo de aventura en destinos de sol y playa, incluyendo su inventario paradigmático de buenas prácticas, porta un nivel elevado de desarrollo – lo que justifica su ubicación como explicativa -, pero la originalidad del abordaje del opcional estudiado la identifica como descriptiva; por el carácter de su medida, es no experimental, fundada en el paradigma cualitativo; por su finalidad y orientación que asume, es dirigida a la aplicación; por el marco en que tiene lugar, en condiciones naturales

de los sujetos; y por el tiempo empleado en desarrollarla, es transversal, efectuada en tiempo presente y desarrollada en una sola etapa.

Paradigmas.

Se usaron tres:

- El cuantitativo, de manera puntual y auxiliar, cuando se expusieron resultados del proceso investigativo en guarismos matemáticos, incluida la notación porcentual.
- El cualitativo, se usó profusamente y de manera longitudinal, en todo el análisis de los resultados de aplicación de los métodos y técnicas, de la investigación empírica de campo.
- El crítico-dialéctico. De imprescindible empleo en investigaciones donde se pretende mudar una realidad de su estado actual (que presenta limitaciones, insuficiencias y deficiencias notorias), a un estado deseado de desarrollo.

Métodos.

Métodos del nivel teórico.

*Analítico-sintético.* Un proceder predominantemente analítico se efectuó para la desagregación mental del proceso de gestión de excursiones y opcionales extra-hoteleras; en la pluridiversidad de sus nexos, elementos, propiedades y atributos; con el fin de determinar de ellos cuáles son los esenciales en su dinámica como procesos

El procedimiento opuesto, predominantemente sintético, facilitó la reestructuración de ese proceso y su aparato conceptual-metodológico como sistema, aunque portando ya el conocimiento sobre cuáles de sus elementos, etc., son los esenciales en su estructura y dinámica funcional (teniendo en cuenta el nivel de afectación respectivo en caso de que alguno de estos esté ausente, deficitario o mal implementado).

Se reprodujo entonces ese proceso con la información necesaria acerca de qué debe ser o no modificado, procurando la excelencia del mismo.

Esos procederes, que son dialécticamente contradictorios en tanto son a la vez presupuestos y excluyentes, fueron simultáneos en sus respectivas aplicaciones. Así, en la investigación se evidenció lo esencial entre las múltiples determinaciones procesales y para identificar y valorar los resultados investigativos, obtenidos a partir de lo que aportaron los testimonios de las unidades de estudio, en la investigación empírica de campo, contentivos de sus valoraciones sobre la oportunidad, pertinencia, utilidad y viabilidad de los elementos integrativos del opcional Tres Ciudades, promovido y comercializado por la agencia Gaviota Tours Varadero.

*Inductivo-Deductivo.* La implementación de excursiones y opcionales, si bien no es incipiente en el país; no tiene el nivel de desarrollo de destinos turísticos de otros países, donde poseen un respaldo de lo aportado al estado del arte (un desarrollo profundo de la teoría, acompañado de reportes de su aplicación en forma de buenas prácticas paradigmáticas). Luego entonces, la investigación estuvo más vinculada metodológicamente a procedimientos de tipo deductivo. De todas maneras, la inducción resultó muy necesaria, pues cada excursión u opcional, sea cual fuere el destino turístico donde se genere, siempre enriquece la teoría y la práctica de realización de esos eventos.

*Histórico-Lógico.* Se justifica su presencia porque el desarrollo histórico de la teoría y la práctica de la realización de excursiones y opcionales, ha acumulado notable cuantía de conocimientos y sus aplicaciones, durante decenios, y constituye una rica experiencia aprovechable en Cuba. En consecuencia, si lo histórico reproduce metodológicamente todo el proceso de elaboración longitudinal y colectiva de esa teoría, lo lógico, en este caso, selecciona lo esencial de tal proceso, configurando el criterio que determina la fundamentación, oportunidad, pertinencia, viabilidad y utilidad de una propuesta de mejora para un opcional, del que se desea su tránsito a un estado deseado de calidad superior. Al menos como intención, esa propuesta se trató precisamente de basar en lo mejor de ese dilatado proceso temporal de elaboración teórica y tradición de buenas prácticas. Fue muy importante su uso para articular el plan de acción y determinar la pertinencia de los cambios que sugieren al opcional de Tres Ciudades.

*Analogía-Modelado.* La determinación de los cambios necesarios y suficientes que necesita el opcional Tres Ciudades, que constituye el eje transversal de la investigación que aquí se informa; es en lo fundamental un paradigma del *deber ser* y del *deber hacer*, basado en propuestas de opcionales anteriores que, desde diferentes organizaciones y correspondientes culturas organizacionales; han fungido como prototipos. De manera análoga, es aspiración de que la propuesta pueda servir de modelo para otras que, animadas con propósitos relativamente similares, puedan diseñarse e implementarse en otras organizaciones, siempre que sean oportunas, pertinentes, viables y útiles las debidas adaptaciones a sus respectivas culturas organizacionales.

*Sistémico-estructural.* Es un enfoque esencial por su transversalidad en la investigación como proceso y en su informe. Si bien la determinación de cambios en el itinerario de un opcional es siempre lograda con el movimiento de un *sistema* complejo de conceptos, métodos, técnicas, instrumentos y herramientas, *articulados* con un fin específico; el carácter transversal de esa sistematización se extiende también al ordenamiento discursivo de la estructura procesal de esta investigación y la de su correspondiente informe. Cada una de sus partes respecto a las otras y, cada elemento teórico, metodológico o práctico de la propuesta que se informa respecto a los restantes; están relacionados en sistema y la separación entre ellos no es viable, dada su interdependencia. Ello es consecuencia de dialéctica propia de los nexos entre las determinaciones múltiples que se integran y que se reproducen en esa propuesta.

*Ascenso de lo abstracto a lo concreto.* Es el esencial. Lo es porque integra a todos los demás relacionados en la investigación, tanto empíricos como teóricos. A fin de cuentas, la concepción de esta investigación es el resultado de un proceso, en el que predomina lo objetivo, lo sintético y lo lógico, expresado en una concreción que es, en esencia, la propuesta que se expone.

Métodos del nivel empírico.

*Análisis de documentos.* Se utilizaron tres categorías:

- Aquellos de consulta y referencia, cuya consulta facilitó el diseño del marco teórico y el aparato conceptual-metodológico de la investigación.
- Los que normo-regulan oficialmente la gestión de excursiones diseñadas para turistas, en el ámbito extra-hotelerero del país.
- Los que generan el Grupo Gaviota S.A. y la agencia Gaviota Tours Varadero para normo-regular su labor (incluye consulta de los documentos normativos y promocionales, impresos e imagenológicos, de Gaviota Tours sobre la comercialización de opcionales y excursiones, incluidos los recursos de los que disponen las hotesas en los burós de venta. Los documentos consultados incluyen el Informe de Venta de Opcionales 2019-2019, el Parte Diario de Venta de Excursiones tanto del 2018 como del 2019, el Catálogo de Excursiones Temporada 2018-2019 de Gaviota Tours Varadero; sí como los materiales de promoción, incluyendo el principal video promocional del paquete de excursiones de Gaviota Tours Varadero). Parte de estos documentos fueron adquiridos en el departamento de Ventas de la agencia, pues el departamento de Comercial carece de estos así como de un plan de medidas alternativas para variar aquellas excursiones que lo requieran.

La *observación participante no incluida.* Es un método que permitió la recogida de información a partir del reconocimiento de los comportamientos de las personas y el análisis de las condiciones concretas que permiten o facilitan esas conductas. A los efectos de la investigación, esa observación se realiza con el objetivo de corroborar los criterios que emitieron los clientes durante y después de efectuado el recorrido del opcional.

*Entrevista.*

Existen tres funciones básicas y principales de la entrevista en la investigación científica, que en esta se cumplen:

- Obtener información de individuos y grupos.
- Facilitar la recolección de información.

- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.)

En esta investigación, tuvo lugar la aplicación de:

- Entrevistas grupales de carácter presencial a los clientes, con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción respecto al opcional y su situación actual.
- Entrevistas individuales a guías de turismo de la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas individuales a guías de la agencia Gaviota Tours. La modalidad de semiestructurada se empleó por su carácter más flexible y abierto, ya que el contenido, orden, profundidad y formulación de lo que se interroga; se encuentra por entero en manos del entrevistador, que posee la capacidad de inquirir y repreguntar cuando sea menester, en pro de lograr respuestas más amplias y fundamentadas.

Se logró entrevistar a 15, de una población total de 212. No fue posible elaborar sesgos muestrales ni establecer criterio previo alguno de selección, debido a que los guías tienen muy escaso tiempo libre, ya que están de recorrido desempeñando su labor. Se entrevistaron a los que se personaron en la agencia por breve tiempo y accedieron gentilmente a deponer.

Población y criterio de selección muestral.

No es posible determinar población, pues esta se identifica con el flujo no controlado de clientes, por las investigadoras, quienes no pueden establecer criterios predictivos sobre cifras de visitantes y de estos, los que comprarán la excursión y deseen, además, testimoniar.

Del mismo modo, no se puede establecer criterios de selección muestral ni sesgo alguno. Simplemente, las investigadoras solo pueden tratar de obtener opiniones y juicios de valor, de aquellos clientes que deseen testimoniar.

Se logró entrevistar a 60 clientes. Ante la imposibilidad de exponer en sus textos todas las deposiciones orales, se configuraron los juicios de valor y opiniones obtenidas, según el grado de afinidad entre estos.

De los guías turísticos, se entrevistaron a 15, de una población total de 212. La muestra fue seleccionada aleatoriamente, debido a que esos profesionales invierten su tiempo laboral en viajes, lo que dificulta reunirlos para aplicación de instrumentos colectivos de indagación. Lo único posible fue entrevistarlos a título individual, en la medida en que pudieron ser localizados con algún tiempo disponible en la Agencia.

Análisis de los resultados de aplicación de los instrumentos del trabajo empírico de campo. Su aplicación al diagnóstico de satisfacción del cliente respecto al opcional Tres Ciudades.

Con el objetivo de validar lo planteado en la situación problemática e identificar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a las diferentes actividades que se realizan como parte del programa del opcional, se aplicaron diversos métodos del nivel empírico como entrevistas individuales dirigidas a guías de turismo y entrevistas grupales estructuradas de carácter presencial a clientes procedentes de Alemania, Canadá y Latinoamérica por ser los mercados con los que las dos primeras autoras de la investigación interactúan. Los resultados corroboraron que el problema científico de la investigación es real.

Los resultados de la entrevista grupal estructurada de carácter presencial a los clientes fueron los siguientes:

De los tres grupos entrevistados, el que mostró un mayor descontento fue el perteneciente al mercado alemán, comprobando que el problema radica no solo en las deficiencias existentes en el programa del opcional Tres Ciudades, sino también que las expectativas y el nivel de insatisfacción con el opcional varían en dependencia de las exigencias particulares de cada mercado.

El grupo que mostró mayor satisfacción fue el perteneciente al mercado canadiense, por ser un segmento menos exigente y más flexible.

La pregunta más argumentada fue la no.3 con un 70% de inconformidad.

Lo que menos les gustó a los clientes fue el tiempo que se pasa en el bus con un 90% de inconformidad, el poco tiempo libre en los lugares a visitar con un 80% y la calidad y cantidad del almuerzo en los restaurantes con un 71%.

Las sugerencias más destacadas fueron: mejorar la calidad y la cantidad del almuerzo en los restaurantes Don Antonio y El Cubano; acortar la cantidad de kilómetros a recorrer; convertir el opcional en un overnight o que se les de la opción a los clientes de visitar una de las tres ciudades como un opcional de un día y que las personas encargadas de vender la excursión, dígame hotesas y representantes, aclaren nítidamente las características de la excursión para estar conscientes de la duración del recorrido.

Los resultados de la entrevista a guías de turismo fueron los siguientes:

El 100% de las entrevistas realizadas arrojaron como resultado que el opcional es atractivo, pero que existen dificultades que atentan contra la calidad del servicio requerida.

Las principales deficiencias argumentadas fueron la gran cantidad de kilómetros a recorrer con un 98% de inconformidad, la cantidad de actividades a realizar en un corto período de

tiempo con un 86% de inconformidad y el lento servicio en los restaurantes Don Antonio y El Cubano, con un 92%.

Por otra parte, el análisis documental del Informe de Ventas de Opcionales 2018-2019 y el Parte Diario de Ventas de Excursiones del 2018 y 2019 respectivamente arrojaron lo siguiente:

En la temporada enero-mayo del 2018 este opcional movió un total de 4646 paxs, recaudando así un total de 424 mil 147 pesos en moneda convertible. Mientras que en la temporada enero-mayo del 2019, movió 4452 paxs ingresando 413 mil 198 pesos en moneda convertible; en otras palabras, de enero a mayo del 2019 el opcional movió 194 paxs menos dejando así de recaudar 10 mil 949 pesos en moneda convertible en comparación con la misma temporada del año anterior.

Para más detalles, solo en mayo del 2018, el opcional Tres Ciudades movió 647 paxs y recaudó 59 mil 912 pesos en moneda nacional. Pero en mayo del 2019, movió 603 paxs, ingresando 56 mil 893 pesos en moneda convertible. Esto marca una diferencia de 3 mil 19 pesos en moneda convertible con respecto a mayo del año anterior.

Es importante destacar que, a pesar que existen otros opcionales dentro del paquete de excursiones cuyos ingresos sobrepasan con creces los del Tres Ciudades, esta última es el opcional más vendido con frecuencia de tres veces por semana. Con un precio de 93 pesos en moneda convertible, sus números de ventas están por encima de los otros dos opcionales de igual frecuencia: Topes de Collantes y Tour al Caribe como muestra la siguiente tabla:

Tabla 1.1 Comparación de la cantidad de paxs movidos en 2018 y 2019 por los opcionales Tres Ciudades, Topes de Collantes y Tour al Caribe.

Opcionales	Cantidad de paxs movidos (enero-mayo 2018)	Cantidad de paxs movidos (enero-mayo 2019)
Tres Ciudades	4646	4452
Topes de Collantes	4376	3405
Tour al Caribe	4031	4026

No obstante, el hecho de que sea el opcional con frecuencia de tres veces en semana más vendido, no hace del Tres Ciudades el opcional más popular, ni significa que los clientes se sientan satisfechos una vez terminada la excursión como se puede observar en los

resultados explicados anteriormente en este epígrafe sobre encuestas aplicadas a clientes que hicieron la excursión. Aunque muchos no convierten su insatisfacción en reclamaciones formales a la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero, ello no significa que no hagan saber su inconformidad con el opcional; pues en reiteradas ocasiones se lo dejan saber a los guías que los acompañan en el trayecto o toman una decisión más contundente: se dirigen a las redes sociales. Después de revisar varias redes sociales y sitios como Trip Advisor, se localizó un número de quejas realizadas por clientes que con seguridad no quedaron nada satisfechos con el opcional Tres Ciudades. Por ello, luego de analizar los resultados de los métodos aplicados, se expusieron los principales problemas del opcional Tres Ciudades.

Principales problemas existentes en el opcional.

Resulta muy pretencioso decir que se visitarán tres ciudades en una jornada de 15 horas, que sería la duración estipulada del opcional. A algunos clientes parece no importarles, pero la mayoría lo considera el problema fundamental del opcional debido a que pasan más tiempo en el ómnibus trasladándose de un sitio a otro que visitando los lugares, siendo lo último el objetivo principal del cliente al reservar la excursión. De hecho, de las 15 horas que dura el recorrido, aproximadamente de 10 a 11 se dedican al traslado, dejando solo una mínima fracción de tiempo disponible para disfrutar en cada ciudad.

Lo antes expresado limita no solo el disfrute del cliente sino también, la cantidad y la calidad de la información que se le brinda, el número de lugares que pueden visitarse; el tiempo libre del que cliente dispone impidiéndole caminar, mezclarse con los locales, socializar o simplemente disfrutar de un trago típico del lugar sin estar apurado mirando las manecillas del reloj. Sin dejar de mencionar el estrés añadido que un programa tan apretado ocasiona a los guías de turismo y los choferes de los buses.

Solo para ejemplificar lo anteriormente expuesto, si se quisiera realizar el opcional con la máxima calidad requerida se debería hacer un recorrido panorámico por las ciudades de Santa Clara y Cienfuegos; además de darle a los clientes 1 hora de tiempo libre mínima en ambas ciudades. Pero el consumir demasiado tiempo en el traslado, provoca que el tiempo del que dispone el guía de turismo y los clientes para realizar estas actividades se acorte; lo cual trae como consecuencia que en Santa Clara solo se visite el Memorial Ernesto Ché Guevara obviando otros lugares que también pueden ser de gran atractivo al visitante como la visita al Parque Leoncio Vidal o al Tren Blindado; y que el recorrido panorámico se realice únicamente en Cienfuegos sin dar tiempo libre o dando aproximadamente 40 minutos en dependencia de la rapidez con la que se haya llevado a cabo las actividades anteriores, porque Cienfuegos es la última de las ciudades a visitar.

A lo anterior se le suma la lentitud del servicio en los restaurantes donde se almuerza cuyo tiempo de espera en ocasiones alcanza las 2 horas. El horario de almuerzo es también importante porque este determinará el tiempo para visitar Trinidad y la hora de llegada a Varadero. Además de la lentitud del servicio y el tiempo de espera en los restaurantes, la

calidad y cantidad de la comida ofertada deja mucho que desear. Problemas con la correcta cocción de los alimentos, las proporciones pequeñas y la variedad de la comida son temas que salieron a relucir con ahínco en las entrevistas realizadas y que afectan la calidad del opcional.

Plan de medidas para mejorar la calidad del opcional Tres Ciudades.

- Cambiar el programa de la excursión, solo visitar dos ciudades (Santa Clara-Trinidad o Santa Clara-Cienfuegos) pues no se puede eliminar la visita al Memorial Ernesto Ché Guevara en Santa Clara que es uno de los elementos más importantes, atractivos y distintivos de este opcional; además, este opcional es el único dentro del paquete de opcionales ofrecidos por la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero que incluye la vista a la ciudad de Santa Clara.
- Diseñar un opcional que solo visite la ciudad de Santa Clara dirigido a un segmento específico de los visitantes interesados en conocer la vida y obra de Ernesto Ché Guevara.
- Ajustar el opcional a una excursión tipo *overnight*, donde se podrían visitar las tres ciudades, pero con mayor margen de tiempo pues el recorrido podría hacerse en dos días con estancia nocturna en una de las tres ciudades.
- Ofrecer en los restaurantes donde se almuerza un servicio estilo buffet, lo que agilizará el servicio y acortará el tiempo de espera.
- Modificar la hora de recogida en los hoteles porque la actual es muy complicada, debido a que coincide con la hora de llegada de los guías y los choferes a sus respectivas agencias, ocasionando demoras en el proceso de recogida para salir de excursión.
- Que se cumpla el plan de medidas propuestas para garantizar la calidad óptima del servicio en el opcional Tres Ciudades.
- Considerar que el opcional se realice en un solo idioma pues de ser en dos idiomas se duplicaría el tiempo de estadía en cada lugar.
- Se sugiere realizar dicha actividad con pocos clientes para así hacer una recogida rápida en los hoteles y la demora en el restaurant sea menor.
- Es importante además viajar en un bus y no en un micro para que el guía pueda interactuar de frente a los clientes.
- Sugerimos que las hotesas venda la excursión con la mayor objetividad y realismo posible, explicando las dificultades que esta excursión presupone para ciertos grupos etarios, dígase infantes, menores y adultos mayores.
- Recomendamos reducir la cantidad de lugares a visitar pues resulta imposible ir a todos en tan poco tiempo.

En resumen, las entrevistas grupales de carácter presencial a los clientes con respecto a las diferentes actividades que se realizan como parte del programa del opcional, así como las entrevistas individuales dirigidas a guías de turismo confirmaron la necesidad de diseñar un plan de medidas con soluciones alternativas. En consecuencia, se presenta un plan de

medidas para mejorar el opcional Tres Ciudades y garantizar la calidad del servicio requerida.

#### Conclusiones.

A través de la experiencia personal de las dos primeras autoras, las entrevistas individuales realizadas a guías de turismo de la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero, las entrevistas grupales de carácter presencial a los clientes; se corroboró que existen deficiencias en el desarrollo del programa del opcional Tres Ciudades que afectan la calidad del servicio requerida.

Como resultado fundamental de la investigación, se presenta un plan de mejoras con soluciones alternativas a las dificultades que se presentan durante el recorrido propiciadas por el problema de la distribución del tiempo, cumpliendo de esta manera el objetivo general de la investigación.

#### Bibliografía.

AGENCIA GAVIOTA TOURS VARADERO. Informe de Ventas de Opcionales 2018-2019 (folleto). Disponible en la Oficina de Ventas de la Agencia Gaviota Tours Varadero.

AGENCIA GAVIOTA TOURS VARADERO. Parte Diario de Ventas. Disponible en la Oficina de Ventas la Agencia Gaviota Tours Varadero.

CANALES MARTÍNEZ, G. y SABRIEGOS DÍAZ, J. *Trinidad, producto turístico integral y sostenible en Cuba* [en línea]. España: Universidad de Alicante. [fecha de consulta: 17 de mayo 2019]. Disponible en <https://web.ua.es>

CUBATRAVEL. Sitio Oficial Cubatravel. [en línea] [Consultado: 23/05/2019]. Disponible en <http://www.cubatravelnetwork.com>.

DTCUBA. *Cuba: Turismo urbano en el Caribe*. Boletín Semanal de la Industria Cubana, 1997-2019 [en línea]. [fecha de consulta: 25 de mayo 2019]. Disponible en <https://www.dtcuba.com>.

ECURED. *Historia de Trinidad* [en línea] La Habana. [fecha de consultado: 25 de mayo 2019]. Disponible en [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu).

GAVIOTA TOURS CUBA. *Catálogo de opcionales, 2017-2018*. La Habana: Grupo Gaviota Tours S. A., 2017.

GAVIOTA TOURS S.A. *Directorio de Burós de Turismo en Cuba* [en línea]. La Habana. [fecha de consulta: 20 de mayo 2019]. Disponible en: [www.directoriocubano.info.cu](http://www.directoriocubano.info.cu).

GONZÁLEZ OCHOA, Y. y FEO LUIS, M. *La Caja Real de la Villa de Santa Clara* [en línea]. España: Universidad de la Rioja. [fecha de consulta: 20 de mayo 2018]. Disponible en: [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es)

HOSTELTUR. *El crecimiento del turismo urbano exige un nuevo modelo de ciudad*, 25/09/2017 [en línea]. [fecha de consulta: 25 de mayo 2019]. Disponible en <https://www.hosteltur.com>.

HOSTELTUR. *Los nuevos desafíos del turismo urbano*, 10/04/2019 [en línea]. [fecha de consulta: 25 de mayo 2019]. Disponible en <https://www.hosteltur.com>

OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. *Cienfuegos*, 30/09/2017 [en línea]. Cuba: La Habana. [fecha de consulta: 2 de junio 2019]. Disponible en [www.one.cu](http://www.one.cu).

ONLINETOURLS. *Santa Clara, Los Encantos de una Ciudad sin Mar*, 2/06/2017 [en línea] España. [fecha de consulta: 24 de mayo 2019]. Disponible en: <https://onlinetours.es>

RODRÍGUEZ, J. *Competitividad de destinos del Caribe* (Conferencia). Disponible en la Delegación del MINTUR, Matanzas, 2013.

TRIPADVISOR. *A Review of Trinidad City Tour (aka Three Cities Tour)*, 11/12/2014 [en línea]. Estados Unidos: Massachusetts, Needham [fecha de consulta: 10 de mayo 2019]. Disponible en: [www.tripadvisor.com/ShowTopic](http://www.tripadvisor.com/ShowTopic).

*Otros sitios consultados:*

*Definición de turismo de excursión*. [Consultado: 20/05/2019]. Disponible en <https://histormex.jimdo.com>.

*El guía de turismo, principal agente de información en un destino turístico*. [Consultado 20/05/2018]. Disponible en: <http://www.ceditur.cu/content/productos/monografias/guias-de-turismo.pdf>

*El turismo urbano es ya la segunda opción favorita de los turistas después de los viajes de playa*. [Consultado: 20/05/2019]. Disponible en <https://newsroom.mastercard.com>.

*Guía de Cienfuegos*. [Consultado 2/06/2019]. Disponible en [www.qvivacuba.es](http://www.qvivacuba.es).

*Tres formas de practicar turismo urbano*, 8/7/2016. [en línea] [Consultado: 20/05/2019]. Disponible en: <http://salamancasuitestudios.com>.

*Turismo Urbano en las mejores ciudades del planeta*, 28/12/2009. [en línea] [Consultado: 20/05/2019]. Disponible en: [www.dondeviajar.republica.com](http://www.dondeviajar.republica.com).