

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTA DE OPCIONALES EN LA  
SUCURSAL HAVANATUR VARADERO  
PROCESS ANALYSIS OF SELLING STEPS OF OPTIONAL AT THE SUBSIDIARY  
HAVANATUR SHIPYARD**

Susana Díaz González<sup>1</sup>, (0000-0002-2066-5363), Universidad de Matanzas,

susand77@nauta.cu

Yasniel Sánchez Suárez<sup>3</sup>, (000-0003-1095-1865)

Dr. C. Maylín Marqués León<sup>4</sup>, (0000-0001-9036-9001)

Dr. C. Orlando Santos Pérez<sup>5</sup>, (0000-0003-2420-5732), Empresa de Proyectos de Arquitectura e

Ingeniería de Matanzas (EMPAI)

**Resumen**

En la actualidad, las agencias de viajes son cada vez más competitivas, estas forman parte importante del sistema turístico, pues actúan como elemento integrador de su potencial en un determinado destino, donde los servicios o productos turísticos que ofrecen son múltiples, mismos que determinan su compra o no. Este estudio investigativo radica en analizar la venta de opcionales que se genera en el destino de Varadero, a través del análisis de su gestión de venta en el último año. La metodología se fundamenta a partir de métodos como el diagrama causa-efecto, la fotografía individual y el método Kendall. Con los datos alcanzados se logró identificar las falencias que existen sobre temas de calidad, por lo que la propuesta radica en elaborar estrategias para la mejora de la gestión de ventas de la Sucursal Havanatur Varadero.

Palabras claves: *agencia; opcionales; turistas; ventas.*

---

**Abstract**

As of the present moment travel agencies are more and more competitive, these are part important of the tourist system, because they act like integrative element of his potential in a determined destination, where services or tourist products that they offer are multiple, same that they determine his purchase or no. This investigating study consists in analyzing the sale of optional that it is



---

Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1

generated in Varadero destination, through the analysis of his selling steps in the last year. The methodology has a foundation as from methods like the cause-and-effect diagram, the individual photo and the method Kendall. With reached data, the sales management of the Sucursal Havanatur Varadero was able to identify the fallacies that exist on themes of quality, so that the proposal consists in elaborating strategies for the better itself.

Keywords: *agency; optional; tourist; salt.*

---

El éxito en las empresas modernas está regido por el compromiso, sentido de pertenencia y valoración que perciben los colaboradores, siendo así la cultura y clima organizacional uno de los ejes primordiales para el triunfo en este mercado competitivo (Costanza *et al.*, 2019).

El papel de un agente de viajes es hacer que el proceso de planificación de un viaje sea lo más libre de estrés posible. Proporcionan a los clientes un gran servicio y experiencia profesional y personalizada, para satisfacer la solicitud. Las agencias de viaje son el canal de distribución más importante de menor coste para las aerolíneas (Delgado Iglesias, 2019).

La empresa de viajes y turismo tiene como misión satisfacer las necesidades de los clientes brindando el mejor servicio con paquetes turísticos, pasajes aéreos, seguros de viaje y alojamiento; igualmente asesoría respecto a la compra y trámites documentarios necesarios para una mejor experiencia.

El coronavirus es el nuevo protagonista en el sector de los viajes corporativos y uno de los sectores más golpeados es la industria del turismo. El turismo es uno de los sectores más afectados por la pandemia de enfermedad por coronavirus (Covid-19), que ha repercutido en las economías, los medios de subsistencia, los servicios públicos y las oportunidades en todos los continentes (Naciones Unidas, 2020).

A medida que se reanudan los viajes en algunas partes del mundo, la conectividad limitada y la poca confianza de los consumidores, la incertidumbre sobre la evolución de la pandemia y las repercusiones de la recesión económica plantean desafíos sin precedentes al sector turístico. Para acelerar la recuperación es fundamental contribuir a mantener los millones de medios de subsistencia que dependen de un sector afectado por meses de inactividad y crear una experiencia de viaje sostenible y responsable que sea segura tanto para las comunidades receptoras como para

los trabajadores y los viajeros. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020).

Se vive en un mundo competitivo y globalizado, donde un número ascendente de destinos se han abierto al turismo, experimentando, este último, un crecimiento continuo y una profunda diversificación, hasta convertirse en una de las mayores y más poderosas industrias, con un vertiginoso desarrollo en la actividad económica y social. Constituye actualmente un sector de vital importancia, caracterizado por un dinamismo que va en aumento y que es constante en el tiempo. Según la Organización Mundial del Turismo, los arribos de turistas internacionales, superarán la cifra de 1400 millones, para el 2020 y 1800 millones para el 2030 (OTM, 2020).

Las Agencias de Viajes (AA.VV.) forman parte importante del sistema turístico pues actúan como elemento integrador de su potencial en un determinado destino. Una función también de las Agencias de Viajes es la de turoperadores; estos tienen mayores facilidades para satisfacer las demandas y exigencias, y complementarlas con los servicios y actividades adicionales adecuadas con cada mercado, vendiendo sus productos finales ya elaborados a través de las agencias de viajes. Pueden trabajar con cualquier mercado, pero no pueden tratar con muchos proveedores a la vez en un destino, entonces, para poder operar establecen contratos con las agencias receptoras locales. La venta al público normalmente no la hacen de forma directa, sino que crean, planifican, estructuran bien todo el paquete y lo comercializan. Las agencias receptoras están encargadas de coordinar la transportación, el alojamiento, los programas de visitas y atracciones, entre otros servicios y acciones que requiere la práctica de actividades especializadas (Bigné & López Olivares, 2019).

En Cuba, las AA.VV. tienen como función fundamental, la comercialización del producto turístico de las empresas hoteleras y extrahoteleras, donde priorizan las de administración propia, a fin de incrementar los niveles y linealidad de la ocupación. Hoy operan como Agencias de Viajes nacionales: Cubatur, Viajes Cubanacán y Havanatur en el sistema del MINTUR. Fuera del sistema están: San Cristóbal, de la oficina del Historiador, Gaviota Tour, subordinada al Grupo Empresarial Gaviota (MINFAR), Ecotur del Ministerio de la Agricultura, y Amistur, del Instituto de Amistad con los Pueblos (Machado & Hernández, 2018).

Caracterización de la Sucursal Havanatur Varadero

El Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur S.A. lo conforman 23 empresas, todas con licencia mayorista – minorista, radicadas en más de 15 países, que distribuyen el producto turístico cubano, fundamentalmente a través de agencias de viajes presenciales y *online*, y disponen de acuerdos para cupos, tarifas en líneas regulares y *charters* que vuelan a todos los aeropuertos internacionales del país. Además de estas sociedades mercantiles de capital 100 % cubano, integran su estructura, en el territorio nacional 8 sucursales ubicadas en los polos turísticos más importantes para ofrecer los servicios receptivos a sus clientes, esta integración es resumida en la familiar frase: único touroperador cubano, con receptivo propio (Abad *et al.*, 2016).

La marca Havanatur es hoy día sinónimo de autoridad; el grupo está avalado además por organizaciones internacionales de la esfera turística en las que participa como miembro afiliado, entre ellas: la Organización del Turismo en el Caribe (CTO); Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina (COTAL) y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), esta última exige requisitos muy rigurosos a nivel económico, contable y financiero.

La Sucursal Havanatur T & T Varadero se subordina al Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes S.A. y es una entidad enclavada en el municipio de Cárdenas, provincial Matanzas.

La misión de la entidad es captar y emitir turistas hacia Cuba y otros destinos a través de la red de tour operadores propios, representados y con servicios turísticos; donde se brinda un servicio receptivo de excelencia y una asistencia personalizada, que garantizan una alta satisfacción del cliente, con el máximo de eficiencia, alcanzando un crecimiento sostenido en la cuota de participación en la emisión al destino.

Los objetivos estratégicos de la agencia son:

- Alcanzar un incremento de la eficiencia y la rentabilidad, con énfasis en el cumplimiento del margen comercial y la productividad por el valor agregado.
- Ampliar la cuota de participación en el mercado turístico internacional.
- Elevar el nivel de satisfacción de clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad y medioambiental.

Durante el último año 2020 se presenciaron sensibles déficits relacionados a la gestión de ventas de opcionales brindado por nuestro touroperador debido a la situación epidemiológica que está afectando al mundo. Para empezar, se enumeraron los problemas hallados en el proceso objeto de estudio. Esto se realiza utilizando la herramienta "lluvia de ideas" como técnica cualitativa para determinación de los problemas. Los mismos son los siguientes:

- 1- No hay diferenciación entre su oferta de opcionales y la de las otras A.A.V.V., actuantes en el Destino Varadero, por lo que existe una carencia en las ventas.
- 2- No se explotan apropiadamente las posibilidades que para la mejora de los resultados de la gestión de ventas, ofrecen las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones
- 3- Las afectaciones de las opcionales aéreas, ya que es inestable y por períodos se carece del medio físico requerido (avión) para realizar este tipo de opcionales, que cuenta con alta demanda.
- 4- No se renueva apropiadamente la cartera de opcionales de la Sucursal Havanatur Varadero, a través del diseño de nuevas opcionales y/o del rediseño de las existentes.
- 5- No hay presencia de opcionales con alto valor en precio al cliente, las que si se diseñaran y gestionaran apropiadamente encontrarían demanda, hoy insatisfecha, en mercados, como el ruso y otros.
- 6- La cantidad (poca) y variedad (escasa) de intermediarios mayoristas (T.T.O.O) y minoristas de la cartera de representación de la Sucursal Havanatur Varadero, incide desfavorablemente sobre el volumen de ingresos opcionales que esta genera
- 7- Se necesita que se amplíe y diversifique la Cartera, para que en materia de generación de ingresos opcionales, la Sucursal Havanatur Varadero pueda competir en condiciones similares a las de otras agencias actuantes en el Destino.

Una vez hecho esto, se procedió a analizar las causas raíces de los problemas hallados utilizando una técnica cualitativa mediante la herramienta conocida como "Diagrama de Ishikawa" o "Diagrama Causa-Efecto" (Figura 1).

Estos diagramas permiten de manera gráfica poder conectar cada uno de los problemas con sus respectivas causas y permitir, de esta manera, el razonamiento lógico de los mismos en cuanto a su influencia y la forma de combatirlos (Sociedad latinoamericana para la calidad, 2016).

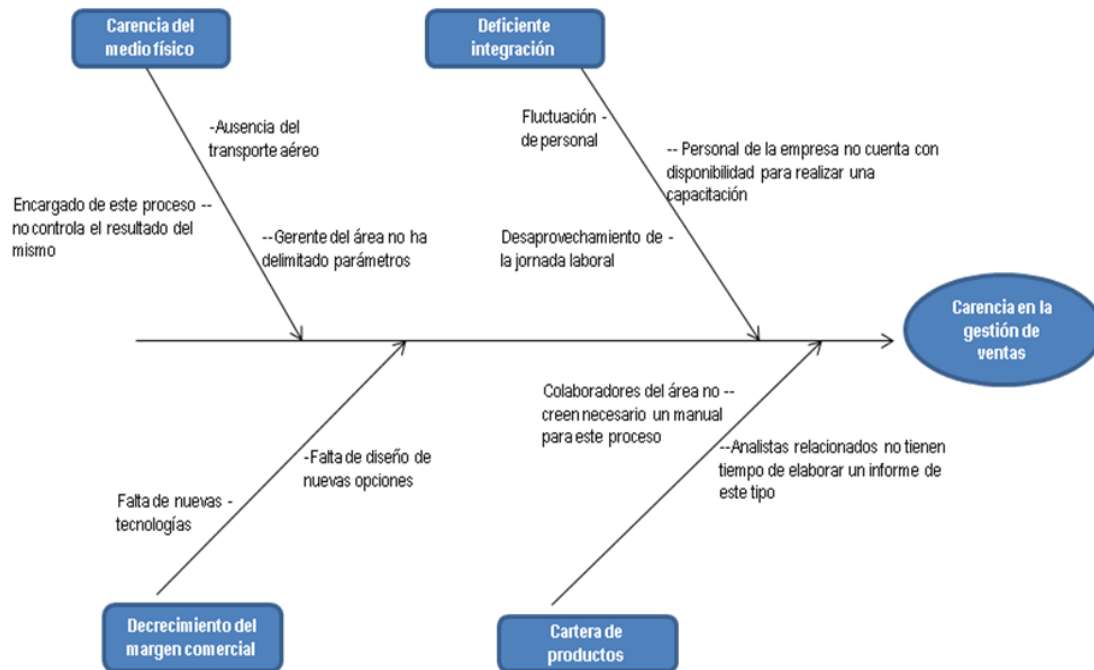


Figura 1. Diagrama causa efecto. Fuente: elaboración propia.

Se aprecia a partir del diagrama causa-efecto que una de las subcausas del problema es el desaprovechamiento de la jornada laboral, por lo que se desarrolló un Muestreo del trabajo de manera departamental para determinar el porcentaje de aprovechamiento y desaprovechamiento de la jornada que ocasiona este problema.

- Se tiene a partir del estudio realizado que existe un aprovechamiento de la jornada laboral de un 89 %.
- También se realizó la técnica de Fotografía Individual para describir más detalladamente las actividades llevadas a cabo por el trabajador que resultó con mayor número de actividades no trabajando detectadas durante el muestreo.

Fotografía individual:

Se necesita conocer al detalle los puntos de trabajo que van a estudiarse y las distintas actividades de los mismos, explicarle al personal que va a ser objeto de estudio sobre la técnica que se va a utilizar y los fines que son perseguidos, y crear un adecuado estado de opinión entre los trabajadores sobre el grupo que realiza el estudio. La Tabla 1 muestra un resumen de los tiempos para los tres días de estudio.

Tabla 1. Resumen de los tiempos para los tres días de estudio.

Orden	Actividades	Clasificación	Día 1	Día 2	Día 3
1	Llegada tarde del trabajador	TID O	15	10	15
2	Colocar materiales en mesa de trabajo	TPC	5	5	5
3	Recibir las órdenes de trabajo	TPC	10	15	15
4	Esperar a que lleguen los reportes	TIR TO	45	65	70
5	Desarrollar las órdenes de trabajo recibidas	TO /TP	280	280	280
6	Colocar papel y tinta en el equipo	TO /TA	2	2	2
7	Impresión de documentos	TO /TP	5	5	5
8	Extracción	TO /TA	3	3	3
9	Merienda.	TDNP	30	30	30
10	Trabajador esperando una decisión que tomaría la dirección de la empresa para continuar su trabajo	TIR TO	30	40	-
11	Trabajador cobrando	TIO C	-	10	5
12	Trabajador jugando en la computadora porque había terminado su trabajo	TID O	10	-	20
13	Falta de materia prima	TITO	10	10	-
14	Trabajador leyendo periódico	TID O	20	-	10
15	Falta de energía eléctrica	TIC	5	5	5
16	Orden final del puesto de trabajo	TPC	480	480	480

Fuente: elaboración propia.

A partir de este método se comprueba que es satisfactorio el aprovechamiento de la jornada laboral con un 88.1 % , con las siguientes pérdidas de tiempo:

- El trabajador pierde un 6,5 % en TID O que si lo aprovechara aumentaría la productividad en un 10,89 % .
- El trabajador pierde un 1 % en TIO C que si lo aprovechara aumentaría la productividad en un 1,72 % .
- El trabajador pierde un 1.3 % en TITO que si lo aprovechara aumentaría la productividad en un 2,2 % .
- El trabajador pierde un 2,08 % en TIC que si lo aprovechara aumentaría la productividad en un 3,44 % .

Con el objetivo de definir cuál de los problemas que afectan a la entidad, es el principal se aplicó el Método Kendall, de gran importancia porque brinda un modelo para la ordenación de entidades de acuerdo a un consenso (Figura 2) y (Figura 3).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
Problema 1	6	7	6	7	5	7	7	45	15	225
Problema 2	5	6	7	6	7	5	6	42	12	144
Problema 3	7	5	4	5	6	6	4	37	7	49
Problema 4	3	4	1	3	4	3	5	23	-7	49
Problema 5	2	3	5	4	3	4	3	24	-6	36
Problema 6	1	2	3	2	2	1	2	13	-17	289
Problema 7	4	1	2	1	1	2	1	12	-18	324
								$\sum A_{ii}$	$\sum \Delta^2$	1116

Figura 2. Aplicación del método de coeficiente de Kendall. Fuente: elaboración propia.

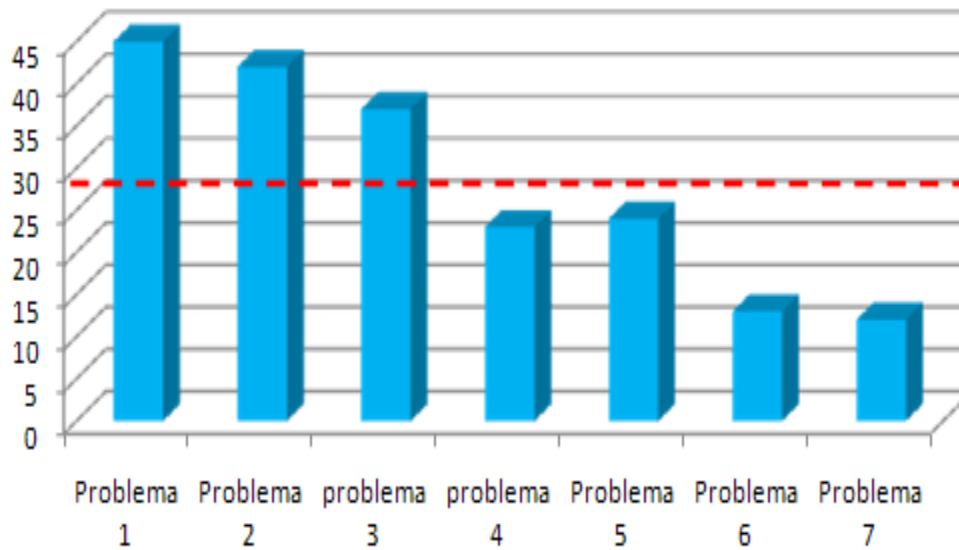


Figura 3. Valor acumulado del resultado obtenido en cada problema. Fuente: elaboración propia.

El resultado del método Kendal es satisfactorio, como  $W \geq 0.5$  el estudio es válido y se aprecia que el problema de mayor incidencia es la no diferenciación en su oferta de opcionales y la de las otras AA.VV., actuantes en el Destino Varadero, por lo que existe una carencia en las ventas.

Para revertir la dinámica desfavorable actual de sus utilidades, que a partir de septiembre de 2021 compromete el resultado de la organización, se realiza una propuesta de posibles soluciones a los problemas detectados (Tabla 2) se tiene en cuenta las principales causas que lo originan, esta contribuirá a la mejora de la empresa.



Tabla 2. Plan de mejora de la empresa.

Problemas	Causas	Propuestas de posibles soluciones
Decrecimiento del margen comercial	-Falta de nuevas tecnologías -Falta de diseño de nuevas opciones	-La personalización de la oferta de opcionales según las necesidades y expectativas de sus diferentes segmentos de mercado.
Carencia del medio físico	-Ausencia del transporte aéreo -Gerente del área no ha delimitado parámetros -Encargado de este proceso no controla el resultado del mismo	-La contribución a la toma de conciencia sobre la necesidad de asegurar la estabilidad de las opcionales aéreas, incluido el suministro del medio físico requerido (avión).
Cartera de productos	-Colaboradores del área no creen necesario un manual para este proceso -Analistas relacionados no tienen tiempo de elaborar un informe de este tipo	-La renovación de su cartera de opcionales a través del diseño de nuevas opcionales y/o del rediseño de las existentes. -El aumento y la diversificación de los intermediarios mayoristas (TT.OO) y los minoristas de la cartera de representación de la Sucursal Havanatur Varadero.

Fuente: elaboración propia.

Con la realización de esta investigación se logró determinar el aprovechamiento laboral del proceso de gestión de ventas de opcionales en la sucursal Havanatur Varadero. Se detectaron los principales problemas que afectan este proceso; se definieron cuáles problemas tienen mayor impacto con respecto a la carencia de las ventas, dicho problema también está afectado por la situación epidemiológica que se encuentra el mundo y se llevó a cabo un tratamiento más profundo con la búsqueda de posibles soluciones para los mismos. Dichas soluciones luego de ser minuciosamente estudiadas se juntaron y fueron presentadas a la entidad a través de un plan de mejoras. El principal

resultado es el mejoramiento de la renovación o el rediseño de la cartera de opcionales para atraer a la mayor cantidad de clientes.

#### Referencias bibliográficas

Abad, A., Naranjo, E. y Ramos, V. (2016). Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo. *Visión Empresarial*, (6), 45-69. Disponible en: <https://doi.org/10.32645/13906852>.

Bigé, E. (2019). Planificación Territorial y comercialización turística. Publicaciones de la Universidad de Jaime I D.L. 2000, 113-133. Disponible en: [https://scholar.google.com/&ots=F2k\\_ZCsF3d&sig=tZNM9jq\\_QKgn65q376Vd3DoZgEc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://scholar.google.com/&ots=F2k_ZCsF3d&sig=tZNM9jq_QKgn65q376Vd3DoZgEc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Costanza, D. et al. (2019). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022994314982>.

Delgado Iglesias, H., Gómez Rodríguez, V., Yera Vidal, K. (2017). Modelo para evaluar la calidad percibida de un destino de Sol y Playa en Varadero. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

Díaz Pita, M.A., Linares Teijeiro, Ana., Jouve Noa, C. (2017). Material de agencias de viajes Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, S/A. 1, 6-13, 29-31, 36-37.

Machado, E. & Hernández, (2018b). La actividad turística en Cuba análisis crítico de la aplicación del marketing en el sector empresarial. *Revista Folleto Gerenciales*, 24(1). Ciudad de la Habana: Universidad de la Habana. Cuba. Disponible en: [https://scholar.google.com/scholar?q=related:oW2IEUmMdRkJ:scholar.google.com/&hl=es&as\\_sdt=0,5#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DoW2IEUmMdRkJ](https://scholar.google.com/scholar?q=related:oW2IEUmMdRkJ:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&u=%23p%3DoW2IEUmMdRkJ).

OMT, (2020). Programa de asistencia técnica para la recuperación del turismo de la crisis de la COVID-19. *En línea*, [mayo, 2020] Disponible en: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/COVID->.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Museums around the world in the face of COVID-19*. *En Línea*, [Agosto, 2020]. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>.

Sociedad latinoamericana para la calidad (2016). Diagrama Causa y Efecto. *En Línea*, [9 de junio del 2009]. Disponible en:

<http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/causa.pdf>.



---

*Monografías 2021*

*Universidad de Matanzas © 2021*

*ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1*