

Revista de Turismo,
Patrimonio y Desarrollo

Confederación
Panamericana de Escuelas
de Hotelería, Gastronomía
y Turismo (CONPEHT).

www.conpeht-turpade.com

ISSN: 2448-6809

Publicación semestral

Número: 9

Octubre 2018/ Febrero
2019

Autores/Authors:

Amanda Nair Regalado
Labrada

Rebeca Olivera Elosegui

Correspondencia:

rolivera@ftur.uh.cu

LOS EVENTOS Y LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL MINISTERIO DE TURISMO DE CUBA. VALORACIÓN DE SU COMPETITIVIDAD.

*Events and travel agencies of the business system of the Ministry
of Tourism of Cuba. Valuation of its competitiveness.*

AMANDA NAIR REGALADO LABRADA

REBECA OLIVERA ELOSEGUI

Universidad de La Habana, Cuba

FORMATUR, Cuba

Resumen: Las agencias de viaje han modificado sus estructuras e incluso llegado a la especialización para satisfacer las demandas del segmento de los eventos; adentrándose así en el complejo mundo de su gestión. Esta especialización implica el, despliegue de las agencias en los roles de organizador, receptivo, diseño y venta de opcionales.

El objetivo de la presente investigaciones elaborar una propuesta de acciones que incrementen la competitividad de estas empresas en Cuba, y en específico del sistema empresarial del Ministerio de Turismo de Cuba.

Se requirió para ello, la identificación de la perspectiva del cliente, la definición de indicadores y su medición; empleándose el análisis bibliográfico, cuestionarios a eventistas, entrevistas a expertos y especialistas, y la confección de un diagrama de Causa- Efecto ampliado que incorporó tanto elementos del entorno general como del desempeño de los Comités Organizadores; la propuesta elaborada contempla siete acciones que se orientan a la modificación de políticas, estructuras y procesos de las propias agencias de viajes y del sistema turístico.

Palabras claves: Competitividad, agencias de viajes, gestión de eventos.

Abstract: Travel agencies have modified their structures and even reached the specialization to meet the demands of the segment of events; thus entering the complex world of its management. This specialization implies the deployment of the agencies in the roles of organizer, receptive, design and sale of excursions. The objective of the present investigation is to elaborate a proposal of actions that increase the competitiveness of these companies in Cuba, and specifically of the business system of the Ministry of Tourism of Cuba.

It was required for this, the identification of the client's perspective, the definition of indicators and their measurement; using bibliographic analysis, questionnaires to event participants, interviews with experts and specialists, and

drawing up a Cause- Extended effect diagram that incorporated elements of the general environment as well as the performance of the Organizing Committees; The proposal includes seven actions that are aimed at changing the policies, structures and processes of the travel agencies and the tourism system.

Key words: Competitiveness, travel agencies, events management.

1.-Introducción

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. De forma operativa depende del marco de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera. (Piñeiro, 1993). Sin embargo, elementos comunes se destacan en la diversidad de conceptos y enfoques, permitiendo definirla en términos simples como la capacidad para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a la competencia, asociada entonces, al éxito de su gestión de ventas, al logro de ganancias estable, resultado de un proceso de producción – comercialización con un carácter sistémico, en función de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes

Con la finalidad de lograr una mayor competitividad y garantizar su permanencia en el mercado, las agencias de viaje, al detectar nuevas oportunidades de negocios han modificado sus estructuras e incluso llegado a la especialización para satisfacer las demandas de un segmento de amplias perspectivas como el de los eventos; adentrándose así en el complejo mundo de su organización y gestión; han adquirido competencias para el desarrollo del rol de organizador profesional de eventos y posibilitado ofrecerle a un cliente corporativo un paquete completo de servicios de organización de eventos y turísticos asociados. (Guerra, 2011). El turismo de Eventos representa para estas organizaciones una oportunidad doble en la obtención de dividendos; puede aumentar sus ingresos no solo por la prestación de servicios de organización y recepción haciendo uso de su operación logística sino también a través de la venta de sus productos tradicionales (excursiones, circuitos y demás) aprovechando su know how turístico, aprovechando la coyuntura que brinda un segmento internacionalmente caracterizado por mayores erogaciones en destino.

Problema: ¿Cuáles son las acciones a desplegar para el incremento de la competitividad de las agencias de viaje del sistema empresarial del Ministerio de Turismo (MINTUR) en la gestión de eventos?

Objetivo General: Elaborar una propuesta de acciones orientadas al incremento de la competitividad en la gestión de eventos de las agencias de viaje del sistema empresarial del MINTUR.

La novedad metodológica y práctica del trabajo radica en la determinación de indicadores específicos para la competitividad de las agencias de viaje vinculadas con la gestión de eventos; cuya utilización es de posible generalización, la valoración del nivel actual de competitividad y la propuesta.

2.- Marco Teórico

La organización de eventos se refiere en múltiples ocasiones a la organización profesional, cuyas fases o etapas se especifican, está orientada fuertemente al diseño del evento; mientras que la gestión se extiende en primer lugar a otros actores (hoteles, agencias de viajes) y comprende acciones de coordinación, comunicación, distribución y ventas no sólo del evento diseñado sino además de productos (servicios) complementarios relacionados con este segmento de demanda.

El negocio de los eventos es el negocio de propiciar los encuentros cara a cara de uno o varios grupos de personas mediante el traslado al o los lugares, momentos, ambientes y situaciones de contactos diferentes a las habituales, de modo que se garanticen las condiciones mínimas necesarias en ellos, para que los flujos formales e informales de comunicación sean efectivos y generen altos niveles de respuesta cognitiva, afectiva y de comportamiento en sus participantes (Socarrás, 2003). Para el logro de estos objetivos intervienen, independientemente de las características del evento, tres actores fundamentales: Las organizaciones empresariales, institucionales o sociales, las sedes; y los organizadores profesionales de eventos (OPE), que han devenido en pequeñas medianas y grandes empresas encargadas de estructurar paquetes de servicios de estancia, atención a participantes, facilitadores, medios técnicos y audiovisuales, alimentos, bebidas, atención protocolar y ceremonial, transportación y otras muy amplias y variadas según el tipo de evento, que son concertadas a solicitud de los comités organizadores para estructurar y hacer funcionar eficazmente todo el evento.

El reto en la organización y gestión de un evento está en lograr un proceso de comunicación efectivo entre todos los involucrados, en crear un ambiente efectivo para el cumplimiento de los objetivos trazados considerando que cada evento es imposible reproducir aun siendo una nueva edición ya que las circunstancias históricas y sociales en las que se da son diferentes Cada evento se plantea como un reto y la creatividad debe primar si se quiere desarrollar con éxito la tarea de OPE. Así, cada acontecimiento de este tipo demanda una forma organizativa diferente en consonancia con las características que lo identifican.

Manejar un evento como proceso de comunicación, gestionarlo como empresa y concebirlo como un destino turístico en sí, supone profesionalidad y conocimientos específicos. (Socarrás, 2003).

El proceso integrado de un evento, (Buendía 1991) como planeación ha sido estructurado con terminología diferente por otros autores, recogiendo todos en esencia las mismas actividades: previsión, planeamiento, organización, ejecución y control/evaluación, siendo el planeamiento de un evento la herramienta fundamental para lograr que cumpla con su objetivo más importante; el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias, solo posible, al menos en el caso de eventos presenciales, viajando al evento, acción en que las agencias continúan siendo un actor protagónico.

Los elementos anteriormente expuestos, y la propia dinámica de desarrollo de los eventos –identificada como oportunidad- fundamentan en la actualidad que tanto los OPC en su acepción de “empresa de profesionales especializados en la organización de reuniones y todos aquellos acontecimientos que por su importancia complejidad y magnitud requieren de una estructura organizativa capaz y reconocida se encarga de prestar asesoramiento y coordinación del acontecimiento a la entidad responsable del mismo en cualquiera de sus diversas actividades” (García 2002), se diversifican en la actividad de las agencias, y estas últimas en su clasificación de especialistas en

producto-mercado (evento/eventistas) han incorporado la actividad de organización profesional, orientadas a mayores volúmenes de ingresos y mercado, hacia una mayor competitividad.

La palabra competitividad no es entendida de la misma manera: economistas, académicos, gobiernos, organizaciones e instituciones internacionales han construido diferentes definiciones, dando lugar a varias clasificaciones y distintos enfoques. Así Fanjzylber (1988) entiende la competitividad como “la capacidad de un país para exponerse al mercado externo y mantener o elevar el nivel de vida de su población”. Piedra y Kennedy (2007) citan la definición de competitividad en el ámbito macroeconómico que fue construida por Landau (1990), para quien consiste en “la habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para sus ciudadanos, mientras que eficientemente se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial y estándar de vida de las futuras generaciones”.

Jones y Teece (1988), aportan que es “el grado por el cual un país, en un mundo de mercados abiertos, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado y, simultáneamente, expande su PBI y su PBI per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales”., mientras que Ritchie y Crouch (2000) quienes refiriéndose a las naciones la definen como la “Capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social”. La competitividad de un país se asocia, con la capacidad que se tiene para penetrar los mercados internacionales a través del incremento de sus exportaciones, de superar las pruebas de los mercados internacionales, con el fin de aumentar el PIB total y el per cápita, elevar el nivel de vida de la población, erradicar la pobreza, disminuir el desempleo e incrementar el ingreso real de las personas en el largo plazo.

En el contexto del presente trabajo, es necesario analizar entonces que significaría la competitividad para las Agencias de viaje, viéndolas para ello como empresas enmarcadas en un entorno.

Michael Porter (1981), citado por Chudnovsky y Porta (1990), expresó: “Una empresa será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado (nacional o mundial)”. Estos autores plantean que es “la capacidad de una empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo

Ferraz, Koopfer y Iooty, (2004) por su parte, sostienen: “Una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento industrial en que opera, relacionándolo con la creación de ventajas competitivas.

En este sentido Musik y Romo (2004), derivaban el significado de la competitividad de la empresa “de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico”. Se pueden apreciar elementos centrales comunes en estos conceptos como la habilidad de la empresa de generar productos o servicios con niveles de calidad superior a los de sus competidores, con precios iguales o inferiores y que satisfagan las demandas de los clientes; también

se resalta en algunos enfoques el uso eficiente de los recursos, los niveles de rentabilidad que alcanza la empresa y su capacidad para mantener o aumentar la cuota de mercado. Sin embargo, este último indicador puede ser controversial si se pretende medir el nivel de competitividad de una empresa puesto que hay casos en que el tipo de producto, por sus características, no admite un aumento de las capacidades de la empresa y por tanto se deprime el crecimiento de este indicador y a pesar de ello la empresa mantiene niveles de satisfacción y rentabilidad altos, y por consiguiente es competitiva en su entorno.

Resulta interesante establecer una relación entre la definición anteriormente expuesta, que menciona los mercados internacionales y el carácter internacional de la actividad turística, considerada por algunos como exportación en plaza, toda vez que tributa en cualquier país a la captación de divisas en su territorio. Por otra parte, el turismo incrementa la interdependencia de la estructura del negocio, en el enfoque de destino como sistema y la empresa turística, cuya competitividad estará incidida en mayor grado por las características de toda naturaleza del primero.

Es necesario, destacar entonces que la organización y gestión de un evento no es responsabilidad de una entidad única, sino de un conjunto de actores entre los que se encuentran las agencias de viaje. Para aquellas que atienden este segmento de demanda cada evento implica satisfacer dos tipos de clientes: el vínculo creado OPC- comité organizador (en caso de que el organizador no sea la propia agencia) y los eventistas. Con relación al primero de ellos debe desplegar, en lo fundamental, su función productora haciendo uso de su operación logística en la organización de un cónclave que satisfaga las necesidades comunicativas que lo originaron. El Comité Organizador funge como gestor por una parte, y comprador por otra, y constituye un actor de importancia, cuyos objetivos manifiestos y conocidos deberán ser cumplidos, si se pretende, actuar como OPE u Receptivo para la próxima edición del evento, ya que estos en gran proporción son repetitivos. Respecto a los eventistas, clientes finales, debe asumir el proceso de recepción en el destino, y atendiendo al hecho de que los mismos siempre reservan tiempo en su agenda de actividades para el disfrute del mismo, tiene entonces que cumplir su rol de distribuidora de productos turísticos y servicios asociados.

En este contexto para las agencias de viajes orientadas a los eventos, su competitividad en la organización y gestión de los mismos estará dada, en parte, por su capacidad para administrar los recursos de forma eficiente para la creación del mejor evento al menor costo posible, y el grado de satisfacción que logre alcanzar en los clientes.

El reto está en crear y desarrollar competencias organizacionales que les permita, en la gestión de eventos, identificar necesidades de organizadores y participantes que sustenten un diseño de eventos, paquetes turísticos asociados, excursiones y otros servicios que propicien la mayor captación de ingresos, satisfacción de los clientes, crecimiento y rentabilidad de la agencia.

3.- Metodología

En el panorama turístico cubano hay nueve agencias de viajes insertadas, de las cuales cinco de ellas, de acuerdo al tipo de producto-mercado que atienden, se consideran especializadas. Las cuatro agencias restantes, atendiendo al criterio mencionado anteriormente, se catalogan como generalistas, perteneciendo tres de ellas al Sistema Empresarial del MINTUR, analizadas en el presente trabajo: Cubatur, Havanatur y Cubanacán.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se emplearon los siguientes métodos y herramientas:

- Análisis bibliográfico y documental: Posibilitó la identificación de los fundamentos teórico-conceptuales, la caracterización de las agencias de viajes cubanas, el cálculo de cuotas de eventos por agencias y tendencias de crecimiento.
- Cuestionario a eventistas: Viabilizó la identificación de necesidades y expectativas de los mismos con relación a las agencias de viajes. Fueron aplicadas en Pedagogía 2017 y Universidad 2018, por ser los eventos generados por comités cubanos de mayor magnitud, acumular más de 10 ediciones y estar íntimamente vinculados con la imagen orgánica del país.

Se calculó una muestra probabilística y aleatoria para cada evento, tomando como universo el total de participantes, un error (E) de 0,07 y un valor de confianza (Z) de 1,28.

- Entrevista a expertos: Posibilitó validar la propuesta de indicadores para la medición de la competitividad y la identificación de factores externos. Fue aplicado un test de experticia según Cerezal y Fiallo (2002) obteniéndose un índice de 0,8.

La propuesta de indicadores fue elaborada por las autoras a partir de los indicadores de competitividad para las agencias de viaje utilizados por Bigné, Küster, Andreu (2008) sobre los factores clave de éxito en las agencias de viajes de López y Veciana (2004), en (Bigné, Kuster, Andreu, & Blesa, 2008):

1. Calidad del servicio, así como garantías del mismo.
2. Profesionalidad. (Habilidad y experiencia del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente.)
3. Análisis y conocimiento del mercado.
4. Capacidad de analizar la demanda, así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.
5. Prestigio de la empresa y / o imagen de marca.
6. Bajos costes de operación gracias a una excelente organización y control de los costes a niveles operativos.
7. Rentabilidad de las operaciones.

Fueron seleccionados aquellos con un nivel de concordancia según las respuestas de los expertos, mayor de 0,60.

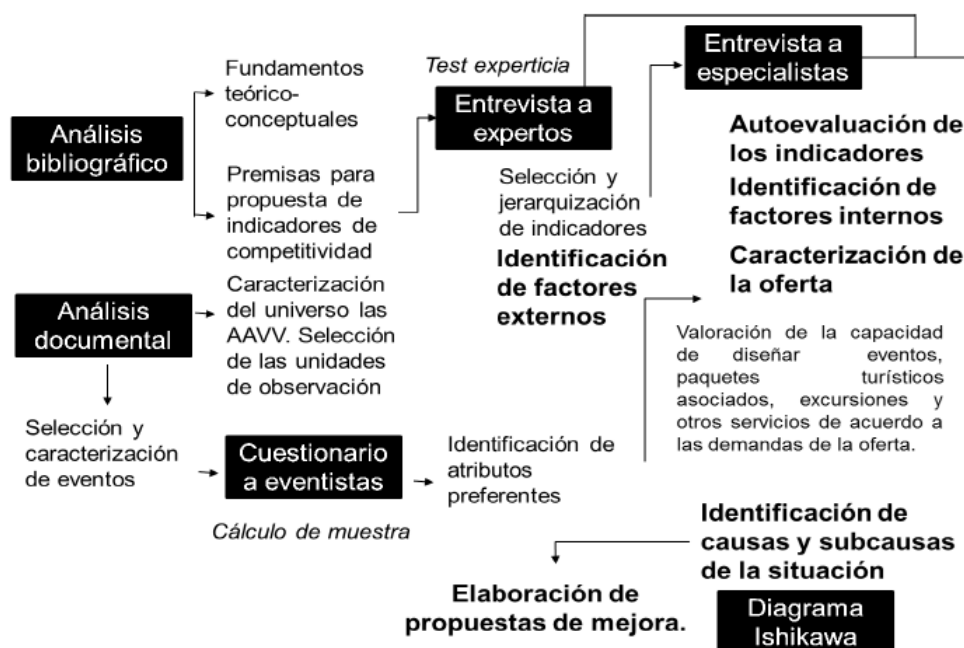
El nivel de importancia de cada indicador se obtuvo de la media aritmética de las valoraciones de los expertos; se eligieron aquellos que obtuvieran un promedio total entre 3 y 5 puntos para evaluar la competitividad de las agencias de viaje. Se establecieron intervalos periódicos para determinar y agrupar los indicadores acorde su incidencia en el nivel de competitividad y clasificarlos en imprescindibles, muy necesarios, necesarios, importantes y poco importantes.

La evaluación de los elementos externos sustentó la valoración cualitativa y posterior confección del Diagrama de Causa y Efecto.

- Entrevistas a especialistas: Propició la identificación de los factores internos a las agencias de viaje, que inciden en su competitividad y la autoevaluación de dichas agencias a partir de los indicadores seleccionados. Se consideraron los niveles Alto (5), Medio (3) y Bajo (1); lo que permitió su ponderación y valoración desde la relación porcentual con el máximo de puntos a obtener en el segundo caso.
- Diagrama de Causa – Efecto: facilitó la identificación de las causas y sub-causas que afectan la competitividad de las agencias generalistas del sistema empresarial del Ministerio de Turismo, lo cual permitió el posterior diseño de un plan de acciones para mitigar el efecto analizado.

Atendiendo el carácter sistémico de la actividad turística, la naturaleza de las agencias, la especificidad de los eventos, se amplió el diagrama convencional, incluyendo tanto los aspectos de facultad del MINTUR como de las agencias, y se incorporan así en el gráfico tanto elementos del entorno general como del desempeño de los Comités Organizadores.

Figura 1: Trayectoria metodológica.



Fuente: Elaboración propia

4.- Desarrollo

Los cuestionarios aplicados a eventistas muestran:

- Procedencia mayoritaria de Latinoamérica y Caribe
- Los requisitos deseados de una agencia por los eventistas, según su importancia, en orden descendente son:
 - a. Seguridad en las reservas
 - b. Precio diferenciado
 - c. Variedad en el tipo de alojamiento

- d. Accesibilidad para la compra
- e. Información oportuna en el punto de venta
- Aproximadamente la mitad, adquirió el paquete turístico diseñado por la agencia de viaje.
- Las opcionales a consumir requieren la flexibilidad en los horarios; de igual forma manifestaron interés por el diseño de excursiones a la medida que respondan a las modalidades de cultura y ciudad, sol y playa y naturaleza, en ese orden de preferencia.
- Se encuentran en disposición de adquirir opcionales y que aquellos que las compraron presentaron un nivel alto de satisfacción

Una vez validados por los expertos los indicadores propuestos, se seleccionaron por roles, y para su evaluación por los especialistas, los siguientes: ¹

Como organizador

- 1.1.1- Cantidad de eventos organizados por año.
- 1.1.2- Crecimiento del número de eventos organizados.
- 1.1.3- Nivel de satisfacción del comité organizador.
- 2.1.1- Existencia de personal con experiencia en la organización de eventos.
- 2.1.2- Existencia de personal con formación especializada en la organización de eventos.
- 2.1.3- Nivel de actualización académica.
- 3.1.1- Nivel de conocimiento del mercado de evento.
- 3.1.2- Capacidad de análisis de la demanda.
- 4.1.1- Flexibilidad para diseño de eventos.
- 5.1.1- Prestigio e imagen de la agencia de viajes
- 6.1.1- Nivel de control operativo (amplitud y confianza en los canales)
- 6.1.2- Nivel de integración y alianzas de la organización
- 7.1.1- Margen Bruto de Beneficio por la organización de eventos.

Como receptivo

- 1.2.1- Cantidad de pax movidos/# de eventistas extranjeros
- 1.2.2- Crecimiento de la cantidad de pax movidos/ # de eventistas extranjeros
- 2.2.1-Existencia de personal con experiencia en la organización de eventos.
- 2.2.2- Existencia de personal con formación especializada en la organización de eventos.
- 2.2.3- Nivel de actualización académica
- 3.2.1- Nivel de conocimiento del mercado de evento
- 3.2.2- Capacidad de análisis de la demanda

¹ La numeración de los indicadores, corresponde a la del factor clave relacionado.

- 4.2.1- Oferta personalizada de paquetes
- 5.2.1- Prestigio e imagen de la agencia de viajes
- 6.2.1- Nivel de control operativo (amplitud y confianza en los canales)
- 6.2.2- Nivel de integración y alianzas de la organización.
- 7.2.1- Margen Bruto de Beneficio por la organización de eventos.

En la venta de opcionales

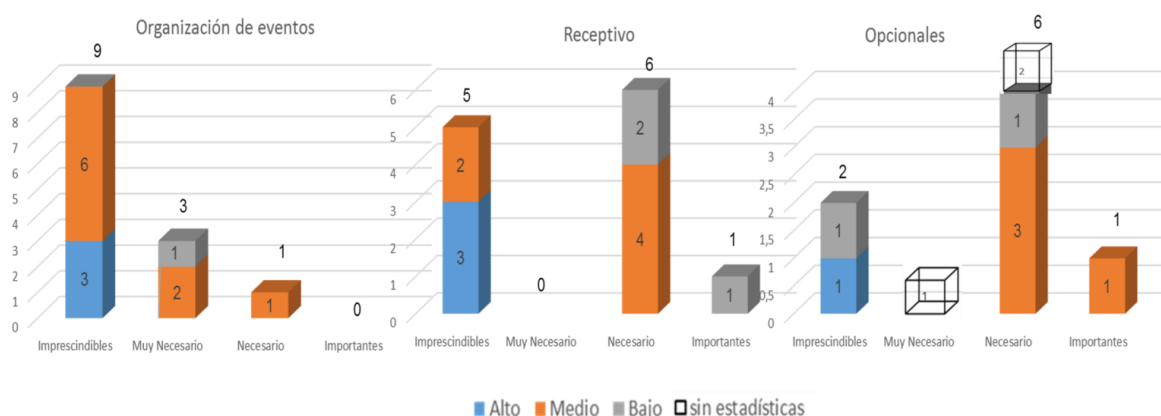
- 1.3.1- Opcionales diseñadas a la medida
- 1.3.2- Cantidad de pax opcionales / # de eventistas extranjeros
- 1.3.3- Crecimiento de la cantidad de pax opcionales / # de eventistas extranjeros
- 2.3.1- Competencias para el diseño de opcionales.
- 2.3.2- Competencias para la gestión de venta
- 2.3.3- Nivel de actualización académica.
- 3.3.1- Nivel de conocimiento del mercado de evento
- 3.3.2- Capacidad de análisis de la demanda
- 4.3.1- Rapidez para el diseño personalizado de opcionales
- 5.3.1- Prestigio e imagen de la agencia de viajes.

Para el análisis de los indicadores **1.1.1** (Cantidad de eventos organizados) y **1.1.2** (Crecimiento del número de eventos organizados) se tomaron los datos aportados por los Calendarios de Eventos del MINTUR para el período 2015-2017.

Se emplearon para medir la competitividad de las agencias de viajes 35 indicadores de los cuales el 49% (17) resultaron tener un desempeño **medio**.

- De los 13 indicadores analizados, para medir la competitividad en el rol de organizadores de eventos, el 69% (9) de ellos mostró un resultado **medio**. Similar resultado se observa en el rol de receptivo, donde se evaluaron 12 parámetros y el 50% (6) se registró como **medio** y con la venta de opcionales, aunque solo se obtuvieron datos del 70% (7) de los indicadores, el 57% (4) tuvo igual evaluación...
- Se obtuvo que del total, el **46%** (16) repercuten de forma imprescindible, el 11% (4) se consideran muy necesarios, el **37%** (13) son necesarios y el 6% restante (2) es importante en la competitividad. De los imprescindibles, el 50% manifestó un comportamiento **medio** al igual que el 54% de los necesarios.

Figura 2: Indicadores evaluados, por roles y por nivel de incidencia en la competitividad



Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de los indicadores propuestos, los factores claves del éxito analizados, los factores externos enunciados por los expertos y los internos que se identificaron en cada agencia de viajes analizada, se elaboró un diagrama de Ishikawa para el efecto competitividad media.

Se definieron como categorías, para la agrupación de las causas identificadas, las siguientes:

- Políticas: Relacionadas con decisiones y orientaciones macro, facultad del organismo superior (MINTUR) y órganos generales de administración del estado (Causa 1 y 2).
- Estructurales: Relacionadas con la delimitación de áreas y funciones directamente vinculadas con la gestión de eventos (Causa 3 y 4).
- Procesos: Derivadas de la gestión interna de las agencias (Causa 5,6 y 7).

Las causas y sub-causas identificadas fueron las siguientes:

1. No percepción por parte de los organismos decisores, a nivel país, de las especificidades de la organización de eventos.

- 1.1 Insuficiente visión estratégica del potencial y multiplicidad de beneficios tangibles e intangibles de los Eventos.
- 1.2 Carencia de recursos logísticos para el correcto desempeño de sus funciones.
- 1.3 Bajo o nulo poder de negociación con los hoteleros independientemente de los volúmenes de clientes que representan. Términos similares a los de turismo convencional para la contratación hotelera.
- 1.4 Limitada facultad para la agregación de valor a paquetes de eventos. Orientación a la estandarización del producto; los paquetes diseñados para los eventos no difieren de una edición a otra lo que estandariza oferta y hace que pierda poder de atracción.

2. Política comercial incoherente con las características del Turismo de Eventos.

- 2.1 Términos similares a los de turismo convencional para la contratación hotelera (precio, release, contrato, etc.).

2.2 Limitación de la cantidad de puntos de venta en representación de las agencias de viajes que afecta directamente la gestión de ventas

2.3 Limitaciones para el desarrollo de acciones de comunicación promocional.

3. Inexistencia de un organismo coordinador que rija la actividad en el país y aglutine a los actores turísticos y no turísticos que intervienen en el negocio de los eventos.

1.1 Inexistencia de estadísticas generales que permitan a las agencias conocer la situación del país en el sector de los eventos.

1.2 Extemporaneidad del calendario de eventos.

1.3 Falta de una visión integrada como destino que propicie la alianza entre los actores que intervienen en la cadena de valor de los eventos. Afectación de la imagen global del destino.

1.4 Falta de una estrategia dirigida a la captación de sedes de eventos así como a la organización de eventos propios y por tanto pérdida de ingresos por estas vías.

1.5 Descontextualización de los mecanismos legales y contractuales para la organización de eventos.

1.6 Rigidez del proceso que posibilita a las agencias de viajes cubanas gestionar un evento en el país.

4. Subordinación del área o departamento de eventos de las agencias de viajes.

4.1 Insuficiente poder de decisión.

4.2 Débil conformación de la imagen frente al cliente.

4.3 Extensión de los ciclos operativos.

5. Débil gestión de procesos en las agencias de viajes.

5.1 Procesos y manuales de procedimientos obsoletos

5.2 Inexistencia de sistemas de información estadísticos.

5.3 Débil sistema de retroalimentación con clientes (comité organizador y cliente final).

5.4 Débil gestión de marketing. Nivel medio de conocimiento del mercado de evento y capacidad de análisis de la demanda.

6. Insuficiente desarrollo de los Recursos Humanos (RRHH).

6.1 Poca oferta de acciones de formación, capacitación, superación y de especialización del personal que trabaja en esta área.

6.2 Envejecimiento del personal actual especializado que se desempeña en el sector.

6.3 Inestabilidad en los cuadros y en la fuerza laboral.

6.4 Bajo nivel de información nacional e internacional

6.5 Participación nula o muy limitada en ferias especializadas, de congresos de las organizaciones internacionales afines y en otras reuniones profesionales y no existe un espacio de esta naturaleza a nivel nacional.

6.6 Conocimientos insuficientes de los guías de turismo.

7. Débil gestión de la innovación.

- 7.1 No se diseñan opciones flexibles y especializadas para satisfacer las necesidades particulares del eventista.
- 7.2 Proceso convencional de comunicación y venta. Venta exclusiva en plaza de las opciones e inflexibilidad de los precios de acuerdo al volumen de ventas
- 7.3 Largo y complejo proceso de aprobación para el lanzamiento de nuevos productos y sus tarifas de precios.
- 7.4 Inexistencia de espacios de comunicación promocional para nuevos productos (opciones turísticas)

Factores del **Comité Organizador** que influyen en el efecto estudiado:

1. Escasa actualización de las temáticas y actividades a realizar, en las diferentes ediciones de un mismo evento.
2. Tardanza en la emisión del programa científico oficial del evento. Demora en la confección y cotización de los paquetes turísticos oficiales de los eventos; escaso margen de tiempo para la gestión de ventas.

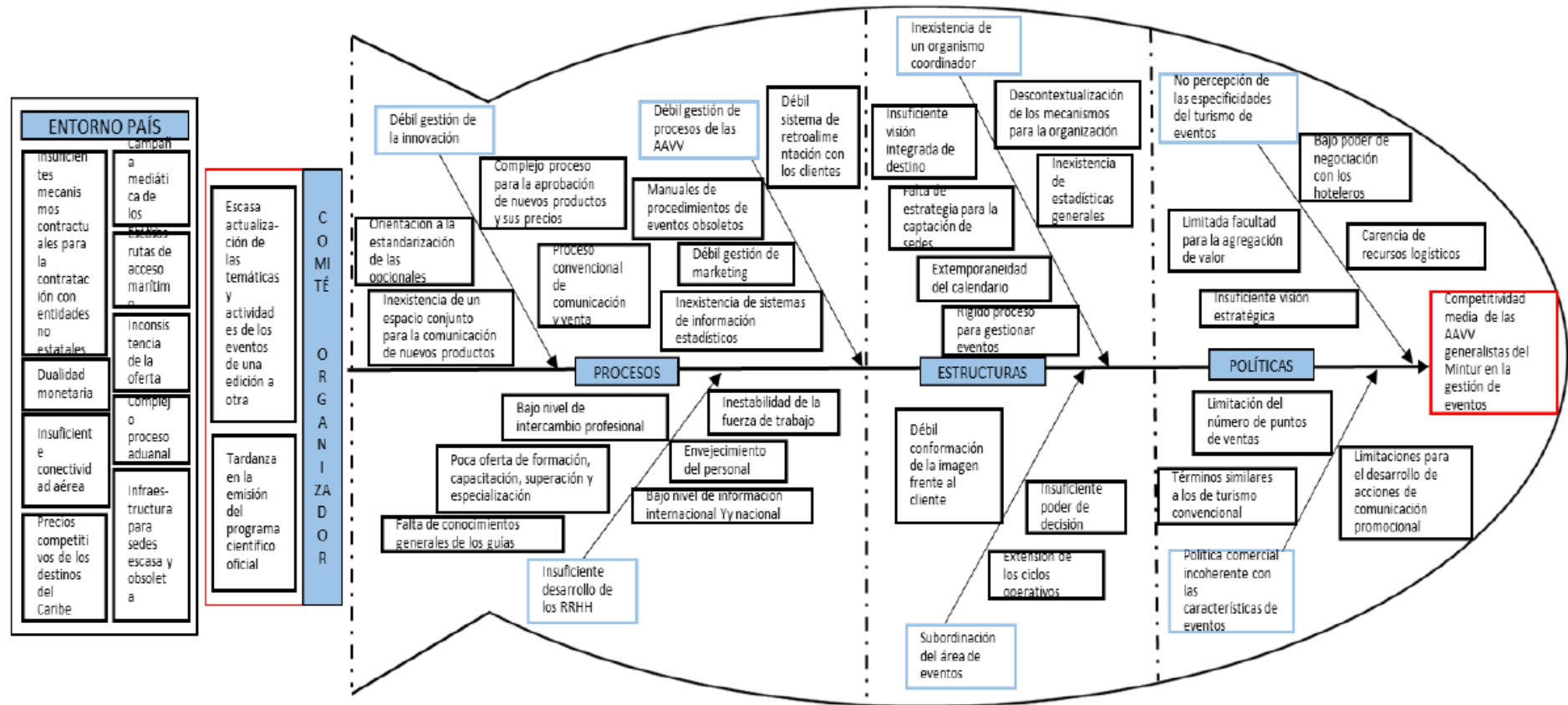
Este último factor le da un margen a la competencia, que además ofrece precios más atractivos. En el caso de los eventos estudiados este elemento es importante al dirigirse al mercado latinoamericano que además dado su conocimiento del idioma es capaz de valorar, en el entorno nacional, la dualidad de moneda y su sistema de cambio, están posicionados en el área, incluso reconocidos para el otorgamiento de créditos académicos y con un considerable nivel de reputación por lo que la decisión de participación es independiente a la definición de compra del paquete.

Factores del **entorno “País”** que influyen en el efecto estudiado:

1. Campaña mediática del gobierno de los Estados Unidos para desacreditar la seguridad del destino Cuba.
2. Las tarifas de precios inferiores, de los destinos competidores caribeños: Incide además la posibilidad de comercialización del alojamiento por turoperadores y agencias de viajes externas con precios inferiores a los ofertados por los receptivos; según inferencia de Álvarez (2018), al contrastar la proporción de hospedados de la encuesta con la venta de paquetes en Universidad 2018, existen eventistas hospedados en hoteles que no han comprado el paquete de las agencias, lo que intensifica la competencia para la actividad receptiva de las agencias.
3. Escasas rutas marítimas de acceso al destino La Habana.
4. Complejos procesos aduanales. Servicios y facilidades ínfimas e insuficientes del aeropuerto.
5. Insuficiente conectividad aérea interna en el país, dígame desde La Habana hacia el resto de los destinos lo que convierte monótona la oferta de opciones a ofertar.
6. Centros de convenciones y facilidades de los mismos obsoletas y desgastadas con respecto a la tendencia mundial.
7. Insuficientes mecanismos legales y contractuales que regulan y estandarizan la actividad del sector no estatal lo que dificulta las negociaciones con los mismos.
8. Inconsistencia de la oferta hotelera y de restauración.

9. Dualidad de moneda e Insuficiencia de los servicios de cambio, no satisfacen la demanda.

Figura 3. Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Elaboración propia

5.-Propuesta de acciones.

1. Crear una estructura permanente, con personalidad jurídica y financiamientos propios, que garantice el control y desarrollo de la modalidad de Turismo de Eventos en el país, la representación ante los organismos internacionales, que permita:

- a. Aprobar el plan de eventos del país considerando la antelación necesaria para su convocatoria y comercialización, que incluya el del año siguiente y un plan prospectivo, garantizando la planeación y ejecución de acciones de comercialización y la robustez de los presupuestos.
- b. Diseñar un sistema estadístico para la captación, consolidación y distribución de la información, de la actividad correspondiente, en el país.
- c. Difundir entre las agencias de viajes y otros actores las estadísticas internacionales de ICCA u otro organismo especializado.
- d. Investigar el impacto económico integral y no fragmentado de los eventos en la economía del país.
- e. Definir el catálogo de facilidades para eventos, que posibilite ampliar el abanico de oferta y renovar los eventos periódicos de diseño propio.

2. Actualizar la política comercial en concordancia con las características actuales y demandas del Turismo de Eventos a nivel internacional, de tal forma que contemple:

- a. Establecer precios preferenciales para eventos, teniendo en cuenta temporadas, mercados, locación de los mismos y su efecto en la exportación de servicios, así como términos de contratación en general.
- b. Valorar la aplicación del auspicio y el patrocinio como acciones de Relaciones Públicas inherentes a la actividad de eventos.
- c. Asegurar la presencia de las agencias de viajes del sistema empresarial del MINTUR en las principales ferias especializadas del segmento.
- d. Flexibilizar el proceso de presentación y aprobación de los eventos extra plan.
- e. Estudiar la incorporación de valores agregados a los paquetes de eventos.
- f. Potenciar en las acciones de comunicación las posibilidades de Cuba como destino para eventos incluyendo la presencia en la imagen Cuba.

3. Definir la estrategia del Turismo de Eventos, que contemple:

- a. Potenciar la captación de sedes de eventos internacionales vinculando los principales actores de esta actividad.
- b. Destinar en los presupuestos anuales los recursos financieros para invertir en la captación de sedes y la promoción de los eventos, como parte de la inversión necesaria para lograr una mayor participación internacional en los eventos que se realicen en el país.

4. Fomentar la capacitación y superación de todo el personal vinculado a esta actividad especializada, enfatizando la formación de Organizadores Profesionales de Congreso y en el uso de las nuevas tecnologías; y para ello:

- a. Coordinar con la Universidad de La Habana y Formatur, Escuela Ramal del MINTUR, la ampliación de la oferta académica vinculada a la organización y el Turismo de Eventos.

- b. Incorporar a los presupuestos correspondientes la colaboración internacional y participación en actividades de formación y superación en el extranjero.
 - c. Retomar los eventos nacionales como espacio para intercambio y capacitación.
 - d. Adquirir bibliografía actualizada internacional acerca del tema.
5. Diseñar sistemas de estadísticas:
- a. En las agencias de viajes, que les posibilite la elaboración de presupuestos, planes de marketing y la toma de decisiones en torno a la actividad.
 - b. A nivel nacional, que permita la visualización del estado y comportamiento de los eventos, y posibilite la comparación interna y con la competencia.
6. Estudiar los procesos de gestión y organización de eventos para la valoración de:
- a. Facultades y estructura de las áreas funcionales relacionadas con el mismo.
 - b. Necesidad de modificación de marco jurídico y contable para los insumos necesarios.
 - c. Actualización y aprobación de los procedimientos internos.
 - d. Relaciones y comunicación interdepartamentales.
 - e. Estudios de demanda (cuantitativo y cualitativo).
 - f. Retroalimentación con los clientes.
7. Flexibilizar el proceso de aprobación y cotización de nuevos productos (opcionales), y promover el desarrollo personalizado de los mismos fundamentados en:
- a. Marketing Relacional.
 - b. Círculos de creatividad.
 - c. Mayor conocimiento de los clientes de cada evento.
 - d. Inserción del tema en los Consejos de Agencias de Viaje.
 - e. Intereses y objetivos del destino.

6.-Conclusiones

- Los datos obtenidos muestran que solo la mitad de los eventistas que accedieron al evento Universidad 2018 lo hicieron a través de una agencia, lo que significa un alto nivel de ingresos potenciales desaprovechados por este concepto, así como por el diseño y venta de opcionales, ante las cuales existe una disposición de compra medio – alta (77% de los encuestados)
- El conjunto de las agencias de viajes analizadas poseen un nivel de competitividad medio en cada uno de los roles analizados en esta investigación, de los cuales la gestión de venta de opcionales resultó ser el menos competitivo. El nivel de competitividad, por factores clave del éxito, también se registró como medio. e
- El estudio indica que la competitividad de las agencias de viajes del MINTUR está incidida tanto por factores internos como externos a las mismas, y dentro de los últimos existen susceptibles de atenuar en el sistema turístico del país.
- La propuesta exige la integración de acciones orientadas a la política, la estructura y los procesos que sustentan la gestión de eventos de las agencias y el sistema empresarial del MINTUR.

7.-Bibliografía

- Álvarez, J. (2018) Valoración de la gestión de eventos en hoteles de La Habana. Trabajo de Diploma en opción a la Licenciatura en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana
- Beim, C. (1998). El objetivo de nuestra actividad. La producción del conocimiento en situación grupal. Curso pre congreso. Congreso COCAL. La Habana.
- Bigné, J. E., Kuster, I., Andreu, L., & Blesa, A. (Marzo de 2008). Orientación mercado, resultados e indicadores básico de competitividad. Interrelacionen las agencias de viajes. Revista española de investigación de Marketing ESIC, XII (1), 97-122.
- Buendía, J. M. (1991). Organización de reuniones, convenciones, congresos y seminarios (Primera ed.). México: Editorial Trillas.
- Cerezal, J., & Fiallo, J. (2002). Los métodos científicos en las investigaciones pedagógicas. La Habana, Cuba.
- Chudnovsky, D., & Porta, F. (1990). La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas. Universidad de la República, Uruguay.
- Ferraz, J., Kupfer, D., & Iooty, M. (2004). Competitividad industrial en Brasil. 10 años después de la liberación. Revista de la CEPAL, 91-119.
- García, T. (2002). Congresos, Convenciones y Eventos. Selección de artículos. Periódico para la organización de congresos, convenciones y viajes de incentivo. .
- Guerra Anglada, Y. (2011). Impactos de la Gestión de Cubatur Eventos en el contexto turístico cubano. . Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Jones, P., & Teece, D. (1988). The research agenda n competitiveness. A program of research for the Nation`s business schools. Cooperation and Competition in the Global Economy: Issues and Strategies. Cambridge: Antonio Furino.
- Musik, G., & Romo, D. (2004). Capacitación y competitividad. Editorial Noriega
- Piedra, M., & Kennedy, P. (2007). Hacia un marco conceptual para evaluar la competitividad de la pequeña y mediana agroindustria. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/289/28900212.pdf>
- Ritchie, B., & Crouch, G. (2000). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. Journal of Business Research, 44(3), 137-152.
- Socarrás, A. P. (2003). Evento: Un producto raro. Organización y Gestión de congresos y convenciones. Centro de Estudios Turístico, Universidad de la Habana. Recuperado el 4 de enero de 2018