

Título: Metodología para el posicionamiento y reposicionamiento de productos turísticos de Agencias de Viajes.

Autores: MSc. José Ismael González Antuña

Lic. Tatiana Cervera Albuquerque

Lic. Mayra González Fernández

Lic. Pedro Martín Suárez

Categoría: Marketing: Segmentación, posicionamiento y marcas.

Resumen:

Propuesta de una metodología para el posicionamiento y reposicionamiento de los productos que comercializan las Agencias de Viajes; mediante el uso de un grupo variado de técnicas y procedimientos como: método de expertos, matriz Mc Kinsey para trabajar el multicriterio y multiatributo en el posicionamiento inicial de los productos; se utiliza el criterio sostenible a través de un manual aplicado de sostenibilidad para la actuación, que conduce al cálculo del índice de actuación responsable y de sostenibilidad de los productos que gestionan, ampliado el criterio para reposicionar los mismos, finalmente con estos elementos se toman las decisiones estratégicas de reposicionamiento.

Palabras Claves: Posicionamiento, reposicionamiento, multicriterio, multiatributos, Agencias de viajes, sostenibilidad, índice actuación responsable, índice de sostenibilidad de productos.

Introducción

Tradicionalmente la posibilidad de desarrollo turístico era vista como algo que tocaba o que caía en suerte. Una especie de lotería en aquellos lugares dónde la naturaleza había sido bondadosa (playa, clima, montaña, etc.) o por la historia (grandes monumentos, museos, etc.), y que por tanto antes o después, y de una manera un tanto mecanicista, se acabarían convirtiendo en lugares ligados al ocio y al turismo.

Era el contexto de un momento histórico de las actividades turísticas, en que la razón del desplazamiento era ver algo. Por lo que, si no se disponía de algo imprescindible para ser observado, no arribarían visitantes, por lo que el turismo no dependía tanto de una voluntad de desarrollo sino de una cuestión de suerte.

“En la actualidad el turismo no es entendido como un simple desplazamiento a un lugar donde hay algo, sino como una actividad más compleja y participativa. Se trata de ir a un lugar **para hacer algo”¹.** Por lo que se hace evidente que, además de contar con recursos para ser contemplados, es necesaria la construcción de productos que permitan la realización de actividades.

En el mundo, antes de los ochentas, los productos turísticos habían estado basados en atractivos de sol y playa, donde siempre la oferta marcó ampliamente el camino del mercado; por lo que los turistas carecieron de poder para influir sobre la conformación de los productos y servicios. Sin embargo, actualmente, los turistas han determinado en gran medida la dirección del mercado turístico a nivel mundial, a través de un fuerte proceso de segmentación y con el surgimiento de nuevas modalidades de demanda, convirtiendo el fenómeno turístico en uno de los sectores más importantes para la sociedad.

¹ Bercial Ávila Reyes y Timón Barrado, Diego A. Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Universidad Autónoma de Madrid y ANTAR Taller de Estrategias Creativas. 2005[en línea] diciembre 2007. Disponible en: www.invenia.es/oai:dialnet.uniroja.es

En el desarrollo económico la esfera turística ha desempeñado un papel fundamental, registrando una tendencia ascendente en la captación de ingresos para la economía de los países. Se estima que el turismo se sitúa para el 83% de los países, dentro de una de las 5 categorías más importantes en la generación de ingresos, y al menos para el 38% de países es la fuente principal de divisas. El turismo mundial ha alcanzado niveles de desarrollo elevados, constituyéndose en un sector sumamente complejo por las interrelaciones empresariales e institucionales que se presentan en cada esfera de la actividad del sector².

Además de la demanda creciente, dicho comportamiento dinámico se debió también a la mayor oferta de productos turísticos, lo que ha conllevado a una mayor diversificación en el mercado.

Los productos están formados por una serie de características o atributos. Sin embargo, estos deben traducirse para el consumidor en beneficios, ya que lo que realmente compra el turista son beneficios, no atributos. Una de las tareas útiles para los que planifican los productos turísticos se basa en enumerar cuantas más características de sus productos (destino, atracción, hotel, etc.) y luego, intentar traducirlas en beneficios con relación a sus segmentos objetivo.

Los productos turísticos, por lo general, son diseñados y ofertados por operadores internacionales. Dichos productos se ofertan empaquetados (paquete turístico) o por partes individualizadas. Los medios a través de los cuales se promocionan suelen ser los mismos operadores internacionales, o las agencias de viajes del país donde se ubica el atractivo turístico local, cuando el turista decide viajar sin la intermediación del operador.

La modificación en la estructura y funcionamiento del mercado ha acelerado, en gran medida, el ritmo del ciclo de vida de los productos turísticos, derivando en una permanente necesidad de innovación y mejora continua para incrementar y fortalecer su posición competitiva.

² Bercial Ávila Reyes y Timón Barrado, Diego A. Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Universidad Autónoma de Madrid y ANTAR Taller de Estrategias Creativas. 2005[en línea] diciembre 2007. Disponible en: www.invenia.es/oai:dialnet.uniroja.es

El análisis de la posición que ocupan los diferentes productos turísticos ya es, en sí mismo, un output valioso. Por esto se hace necesario que los directivos de las empresas turísticas, conozcan el orden de sus productos, según su preferencia por los clientes ó por sus ventajas económicas, financieras, de calidad, etc., estimados por expertos conocedores del tema. Este posicionamiento posibilita conocer de dichos productos cuáles están en desventaja y cuáles ocupan los primeros lugares de preferencia, lo que permitiría un mejor proceso de toma de decisiones que se traduciría en el trazado de estrategias de mejoras, de seguimiento, etc.

De este modo, el desarrollo turístico se convierte en una actividad cuya evolución va a depender de estrategias de diseño, promoción y comercialización cuidadosamente estudiadas y planificadas; que permitan actuar de forma voluntarista, construyendo productos únicos que posibiliten posicionarse de manera potente en el mercado y, lo que es más importante, en el imaginario de los consumidores.

“Este posicionamiento se utiliza para diferenciar al producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía”³.

De este modo, el posicionamiento se ocupa de la diferenciación a fin de utilizarla para adaptar de manera ventajosa a la empresa, sus productos y servicios a un segmento de mercado.

“Esta diferenciación da lugar a una distinta percepción del producto. Productos que son técnicamente iguales pueden ser percibidos distintos, por el simple hecho de tener una marca distinta”⁴.

Optar por la diferenciación implica necesariamente posicionarse respecto a la competencia, en la mente de los consumidores. Por tanto, cualquier diseño de

³ Romero B. Claudia, Sánchez C. César y Tafoya, María Sabrina. Segmentación de mercado y posicionamiento. México [en línea] noviembre 2007. Disponible en:

<http://ricoveri.tripod.com/ve/ricoverimarketing2/id60.html>

⁴ Santesmase, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. En: Marketing Estratégico. Ediciones Pirámide. p. 377- 453.

estrategias de este tipo requiere una reflexión previa sobre el posicionamiento que dicho producto turístico posee en la actualidad y pretende tener en el futuro. La clave para establecer una diferenciación, está en ser el primero en llegar a la mente de los consumidores. La experiencia demuestra que las empresas líderes en sus segmentos han sido las primeras en elegir un factor de diferenciación apreciado por el cliente y en introducirlo en la mente del usuario a través de la estrategia de posicionamiento.

Según Jack Trout la "Estrategia de posicionamiento; es la mejor herramienta de mercadeo del mundo"⁵, ya que el mismo se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de una empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivo.

De ahí que "en el entorno actual de globalización de los mercados turísticos con estrategias empresariales de internacionalización con penetraciones verticales, horizontales y diagonales, las empresas turísticas se vean inmersas en una vorágine competitiva de unos y otros"⁶.

Economistas e investigadores del tema coinciden que la crisis económica que sufre hoy el mundo no es, únicamente, una crisis más grave que la de 1929 sino que, es una crisis del sistema productivo capitalista mundial y que se profundiza día a día.

«Muchos pretenden solucionarla con parches, pese a que ya se hace evidente que no es una simple recesión, sino que será una franca depresión que durará **mucho tiempo (...)** no sólo será una crisis económica, producto de décadas de ambición desmedida, de avaricia, de egoísmo y despreocupación social, sino que terminará siendo una crisis laboral, alimentaría, ecológica, energética, cultural y, en definitiva, una crisis social de proporciones planetarias»⁷

⁵ Trout, Jack. El éxito depende de una estrategia adecuada [en línea] noviembre 2007. Disponible en: <http://www.listindiario.com.do/app/section.aspx?id=25>.

⁶ Pérez Sancho Amparo y Mesanat García Gregorio. El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre Competidores y Líderes. Universidad de Valencia [en línea] noviembre 2007. Disponible en : www.uv.es/garciagr/index_investigación.html.

⁷ ALDAO-Webislam, Jorge. *Crisis económica global, algunas pistas para comenzar a entenderla*. [20.03.2009]- Actualización 5:50 p.m. de Cuba

El Premio Nóbel de Economía Joseph Stiglitz⁸, conocido economista, muy citado por la prensa y los medios académicos, realizó declaraciones el día 12 de marzo de 2009 en la ciudad de Sao Paulo, Brasil, donde afirma que:

« (...) la crisis es hoy severa en todo el mundo»

Muchos expertos en el tema, políticos, economistas, polemizan actualmente en busca de una solución a esta "fatal epidemia económica". En una de sus reflexiones, el compañero Fidel Castro cita al economista del Banco Industrial de Desarrollo diciendo que: «La crisis no va a ser cosa de uno o dos años, para algunos países de América Latina puede durar mucho más.»⁹

Todos los sectores económicos se han visto afectados de una manera u otra y entre estos se encuentra el Turismo. Esta es una globalizada industria que contribuye de manera activa en la economía de cada uno de los países que la desarrollan. En enero del 2009, se efectuó un Seminario Internacional organizado conjuntamente por la Secretaría Permanente de Miembros Afiliados de la OMT y la Secretaría de Estado de Turismo de España. Este contó, a diferencias de los precedentes, «con el conocimiento de que el turismo mundial se ha visto afectado negativamente por la crisis financiera (...). Por ello, se ha tratado de valorar cómo es el momento actual que atraviesa el sector en el contexto de la notable fragilidad de la economía global, qué consecuencias se derivan del mismo y qué respuestas parecen más conveniente»¹⁰.

Entre las conclusiones más relevantes del conjunto de cualificados expertos invitados a participar en este evento se determinó que:

« (...) la crisis actual tiene naturaleza propia y es más grave que cualquier otra precedente (...) Se necesita trabajar en la resolución de los problemas actuales pero con una mirada amplia y complementaria al largo plazo. El turismo, por su dimensión global, no va a desaparecer y los ciudadanos no dejarán de viajar,

⁸ CASTRO Ruz, Fidel. Reflexiones: "Más noticias sobre las angustias del capitalismo" 2009-03-11. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu>

⁹ CASTRO Ruz, Fidel. Reflexiones: "Las Angustias Del Capitalismo Desarrollado" 2009-03-11. Disponible en: http://www.cubadebate.cu/index.php?tpl=design/especiales.tpl.html&newsid_obj_id=14431

¹⁰ Seminario Internacional: "Respuestas del Turismo Mundial a los Nuevos Retos de la Economía Global" Organizado conjuntamente por la Secretaría Permanente de Miembros Afiliados de la OMT y la Secretaría de Estado de Turismo de España. Conclusiones.

aunque muy probablemente van a cambiar sustancialmente sus paradigmas en los próximos años. El futuro va a ser muy diferente. Tenemos una gran oportunidad para protagonizar el cambio del modelo turístico que viene, para reactivar el sector y para asegurar un turismo mejor para todos. La actividad turística va a sobrevivir a la crisis, que tendrá consecuencias negativas importantes sobre todo desde el punto de vista del empleo. Los gobiernos deben continuar invirtiendo en el sector turístico, teniendo en cuenta su valor exportador y su potencial para conducir la resolución de la crisis actual. »¹¹

Al mismo tiempo que se observan problemas en los sistemas vitales como el clima y el agua, y en la disponibilidad de los recursos básicos como el petróleo y los alimentos, se produce esta profunda crisis estructural de la economía mundial, por lo que para encontrar una solución la actividad turística debe, entre otras cosas, adaptarse a las nuevas realidades del medio ambiente y la disponibilidad de recursos esenciales, así como a las exigencias inaplazables de un turismo más ético y responsable.

Entre los Extractos Destacados de este Seminario Internacional, se encuentra el de Eulogio Bordas, Presidentes, Miembros Afiliados de la OMT, quien afirma que «ha llegado el momento para cambiar y experimentar, para asegurar un futuro mejor para todos». Teniendo en cuenta los problemas ambientales que hoy golpean al mundo Javier Blanco¹², Director Ejecutivo, Miembros Afiliados de la OMT, reflexiona que es: «un tiempo propicio para fundir la mejor gestión con los valores éticos, sociales y ambientales que compartimos». Siguiendo este perfil alrededor a las preocupaciones ambientales John Kester¹³, Jefe del Departamento de Estudios de Mercado y Técnicas de Promoción de la OMT menciona que: «Las crisis son paradójicas porque desvelan las amenazas y debilidades estructurales, también nos atraen a tratar con la sostenibilidad, **dependencia energética y adaptación al cambio climático. (...)**»

¹¹ Idem 10

¹² Seminario Internacional: “*Respuestas del Turismo Mundial a los Nuevos Retos de la Economía Global*” Organizado conjuntamente por la Secretaría Permanente de Miembros Afiliados de la OMT y la Secretaría de Estado de Turismo de España. Conclusiones

¹³ Idem 12

Las personas tienen perspectivas negativas con respecto a la economía mundial, pero se mantienen positivas ante su interés de viajar, por lo que se puede afirmar que los consumidores seguirán viajando, lo que tal vez viajen menos y elijan medios más económicos.

“EN TIEMPOS DE CRISIS como los que corren; bueno es intentar ofrecer al cliente mucho más que la competencia y, eso, en el ámbito turístico no es *moco de pavo*. Estamos ante una nueva época en la que el turista se ha hecho adulto y no se conforma con cualquier cosa. Los creadores de experiencias sin duda tienen el futuro asegurado en cualquier ámbito, pero en el Turismo seguro que hay un lugar muy especial para ellos en el *hall of fame*. Dentro de esta tendencia generalizada, el Turismo responsable tiene una oportunidad de hacerse un hueco importante en un mercado caracterizado por la tremenda competencia y por un entorno volátil, capaz de marcar cambios a un ritmo que a la denominada industria turística a veces le cuesta asimilar.

El crecimiento de sensibilidad medioambiental del ciudadano medio es otro factor, que quizá más a largo plazo, puede poner en entredicho algunas de las estructuras turísticas dominantes. Ya son unas cuantas las grandes empresas que han adoptado medidas en este sentido, ya sea para calmar su mala conciencia social, para maquillar una actividad depredadora, por hacerse con un elemento de posicionamiento distintivo ante la competencia o realmente por una concienciación sobre la necesidad de impulsar un Turismo más responsable. Nos encontramos ante un segmento incipiente, pero que apunta a consolidarse en las próximas décadas. La crisis que asola las economías mundiales puede convertirse en un nuevo impulsor hacia una forma más responsable de viajar. Aunque en cualquier movimiento de cambio que supone una crisis se esconden a la vez amenazas y oportunidades. Las amenazas están claras. En época de penurias el consumidor opta por los productos más económicos.

En una nueva forma de entender la sociedad y las relaciones con los demás, el Turismo responsable surge como una oportunidad para conseguir experiencias vitales que nos congraden con nosotros mismos y nos ayuden a seguir creyendo

en el Turismo como motor de riqueza y bienestar... para todos. El Turismo responsable no es más que aquel que ofrece viajes en los que se trata de minimizar los impactos negativos de esta actividad.

Estamos hablando de algo tan sencillo como de operar con criterios de responsabilidad. Evidentemente, no existe el viaje responsable perfecto. Toda actividad siempre tiene algún impacto negativo, lo contrario es una utopía. Los mercados receptores de países en desarrollo se han interesado también en una nueva forma de viajar que aporta mayores beneficios a las comunidades donde se desarrolla la actividad vacacional. En Ibero América se ha extendido el denominado Turismo comunitario, pequeños proyectos turísticos impulsados por comunidades locales. Estos proyectos ya han trascendido el ámbito local y en muchos casos las propias administraciones turísticas han asumido la promoción del Turismo sostenible o responsable como un hecho diferencial.

El Turismo responsable es más bien una nueva forma de entender esta actividad, por lo que es extensible a cualquier forma turística susceptible de generar beneficios para la comunidad local conservando intactos sus recursos. Por ello, en situaciones de crisis es posible recurrir al valor diferencial que aporta este tipo de viaje. Dentro de este ámbito de oportunidades, sin embargo, el consumidor y el empresario deberían saber distinguir entre maquillaje y realidad. **Colocarse la etiqueta de 'verde' ha sido gratis durante muchos años, lo mismo ocurre ahora con la etiqueta de 'responsable'. No existen recetas mágicas para diferenciar** entre lo verdaderamente responsable o sostenible y lo falso, pero sí que podemos apoyarnos en algunas certificaciones o entidades que llevan trabajando durante años por concienciar sobre la necesidad de impulsar la sostenibilidad en el Sector. Se sumarán nuevas iniciativas y esperamos que tengan éxito, porque

su éxito será el de millones de personas que ven el Turismo como una forma de **mejorar sus vidas**"¹⁴.

Todas las afirmaciones anteriores demuestran que dentro de la industria turística y específicamente en ella dentro del sector de las Agencias de Viajes que, tanto en Cuba como en otro país, no se encuentra ajeno a los cambios que ocurren en el mundo y la situación actual, obliga a plantearse estrategias más competitivas y **responsables ante el "fantasma del cambio climático"**¹⁵, a convertir sus productos en los mejores productos, los que serán elegidos y comprados. Es necesario ir más allá de lo que los clientes quieren, generando nuevas necesidades, con la capacidad de satisfacerlas, superar las expectativas de la demanda actual. No se puede esperar a que el producto, llegada su etapa de madurez, pase sin más a su fase de declive, este producto que ya ocupa una posición en el mercado, un lugar en la mente del cliente, puede ser renovado, modificado, con el objetivo de aumentar su calidad y hacerlo más competitivo. Lo que proponemos, entonces, es tomar ese producto posicionado, aprovechar las ventajas que brinda un producto maduro y reposicionarlo, es decir, crear una nueva imagen en la mente del cliente a través del mejoramiento de los atributos débiles y de las nuevas circunstancias del entorno cambiante.

Por lo tanto, debido a su importancia en los momentos actuales, existe la urgente necesidad de cambiar y renovar los productos turísticos que hoy se ofertan en vista de lograr una mejor comercialización de los mismos. «La OMT estima para 2020 el movimiento de 1.561 millones de turistas, un mercado ingente que, con independencia de la coyuntura económica, precisará de unos servicios cada vez más especializados, más personalizados y plenamente integrados en la tecnología» subraya Paul de Villiers¹⁶. «Los desafíos están a las puertas y las oportunidades, a la espera de quienes deseen tomar el testigo del

¹⁴ Tomado textualmente de: Borrás Tudurí, Carles. 2009. Viajes responsables, opción en tiempo de crisis. Revista electrónica NEXOTUR. [en línea] no. 624 (semana del 4 al 10 de mayo del 2009). Madrid, España. Disponible en: <http://www.nexotur.com/nexotrans/NEXOTUR624.pdf> [consulta: 15 de julio 2009].

¹⁵ CASTRO Ruz, Fidel Reflexiones: *MILITARES CON CRITERIOS ACERTADOS*. 4 de abril de 2009. Disponible en: http://www.cubadebate.cu/index.php?tpl=design/especiales.tpl.html&newsid_obj_id=14776

¹⁶ DE VILLIERS, Paul. Director general de Amadeus España

cambio (...). El crecimiento de la población mundial y su envejecimiento, el aumento de los flujos migratorios internacionales, la internacionalización del comercio o la preocupación por el Turismo sostenible son sólo algunas de las tendencias que ya se han hecho presentes a nuestro alrededor. También ellas nos pueden dar las claves para perfilar nuestra estrategia y encontrar oportunidades para seguir prestando servicios de máxima calidad al viajero del siglo XXI»¹⁷

Las Agencias de Viajes no se encuentran exentas de esta situación, ya que como entidad económica y social, tiene interés por ser eficaz y adaptarse continuamente a los cambios (económicos, sociales, tecnológicos, etc.) que suceden en el entorno. A nivel de destino turístico, las Agencias de Viajes constituyen un eslabón fundamental, operando como un centro de coordinación decisivo entre los elementos que la conforman y manteniendo, a su vez, un contacto directo y constante, tanto con los clientes finales como con los intermedios.

Este tipo de empresas se dedican profesionalmente al ejercicio de actividades de venta, mediación u organización de productos turísticos, por lo cual no tienen limitado su ámbito territorial de actuación y su actividad puede abarcar un gran número de servicios turísticos.

Por tanto el grado de eficacia dependerá en gran medida de la formulación e implementación de un procedimiento que le facilite llevar a cabo el posicionamiento y reposicionamiento de sus productos de caras al mercado que gestionan; reuniendo la mayor cantidad de elementos valorativos para tales propósitos.

Un adecuado posicionamiento y reposicionamiento de sus productos, mediante la utilización de un procedimiento científicamente validado, constituye una ventaja significativa para dichas entidades, puesto que les posibilitará llevar a cabo el

¹⁷ DE VILLIERS, Paul. Director general de Amadeus España. "Al servicio del viajero del siglo XXI". Periódico Profesional de la Nueva Agencia de Viajes NÚMERO 609 / AÑO XI / SEMANA DEL 12 AL 18 DE ENERO 2009 / . pág. 2.

importante proceso de toma de decisiones con herramientas fiables y bien argumentadas; lo que a su vez permitirá el trazado de estrategias a mediano y largo plazo, con el objetivo de aumentar las posibilidades de comercialización de los mercados que trabajan y de una mejor valoración de la gestión de servicios que realizan, mejorando así la imagen de su actividad profesional de servicios, su marca y su credibilidad, lo cual garantizaría una estabilidad creciente de operaciones en los mercados que ellos operan.

El personal de las agencias del destino, en su mayoría graduados del nivel superior en diversas profesiones y especialidades está hoy en condiciones de desarrollar de forma continua el empleo de las herramientas propuestas

Antecedentes y justificación del tema de investigación.

Antecedentes

En las etapas iniciales de esta investigación existían antecedentes investigativos aislados con tales propósitos como:

En la búsqueda de información de estudios anteriores del tema, el autor encontró un trabajo de tesis de Yuri León López, de la facultad de Industrial-Economía de la Universidad de Matanzas, que aborda el tema del estudio de la Cartera de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Gaviota Tours; pero sus resultados no arrojan un posicionamiento de dichos productos.

Además, vinculado a las investigaciones en Agencias de Viajes, existe un trabajo de tesis de la autora Ayleén Quintana Hernández, cuyo aporte es el diseño de un sistema de control a los procesos claves de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero; y otra investigación en el mismo lugar sobre el estudio de su imagen corporativa. Ambos trabajos son también de la facultad de Industrial- Economía del propio centro de altos estudios, pero ninguno versa sobre la evaluación y el posicionamiento del producto turístico de la mencionada Agencia.

Si nos vamos al ámbito cultural nacional, buscando antecedentes, nos encontramos que como trabajos de investigación de este sector para el turismo, aparece entre ellos la tesis de diploma del Lic. Ángel Ayalen Aymé Delgado¹⁸ el cual implanta un Modelo de Diseño para el posicionamiento del producto turístico cultural en las Agencias de Viajes de Varadero. Con este estudio el autor llegó a la conclusión que:

- ✓ El posicionamiento de los productos y los atributos culturales que los componen, permiten corroborar los criterios sobre el comportamiento en la comercialización de los mismos.
- ✓ Se logró posicionar los productos culturales y los atributos que los identifican.
- ✓ Se diseñó y validó un modelo jerárquico para la identificación, selección y evaluación de los atributos generales de los productos culturales en las agencias de viajes, incluido también el nivel de prioridad de los mismos.
- ✓ Se comprobó que existen brechas, muchas de ellas significativas entre los componentes del sistema de comercialización y atención de los clientes finales de las opcionales en las agencias de viajes; desde quienes diseñan los productos comparativamente con los guías, hoteas, representantes y clientes finales.
- ✓ Se identificó el origen de las brechas y se propusieron estrategias generales para minimizarlas.

Por último, está la tesis de pre-grado de Vladimir Martínez¹⁹ en la cual se plantea un modelo de estructura jerárquica para el posicionamiento de los productos náuticos en agencias de viajes; lo que constituye una propuesta novedosa que se

¹⁸ Delgado Aymé, Ángel Ayalen. 2004. Modelo de estructura jerárquica para el posicionamiento de los productos culturales de las Agencias de Viajes. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas) Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

¹⁹ Martínez Rodríguez, Vladimir. 2007. Modelo de estructura jerárquica para el posicionamiento de los productos náuticos en agencias de viajes. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). Universidad de Matanzas.

ha aplicado, según revisión bibliográfica y trabajos consultados; en solo dos de ellos: Antuña (2003)²⁰ y Almeda (2005)²¹ se encuentra este modelo que rige el proceso por el método de estructura jerárquica en las agencias de viajes que operan en el polo turístico de Varadero.

Estás dos últimas investigaciones trabajaron con otro método de posicionamiento utilizando una matriz multiatributo y multicriterio desarrollada por los investigadores Dr. C. Leonardo Cuétara Sánchez y Dr.C. Roberto A. Frías Jiménez en investigaciones anteriores; pero ninguna con el enfoque estratégico propuesto y desarrollado en las investigaciones subsiguientes

A partir del desarrollo de las mismas se fue creando un precedente teórico y práctico valorativo como valiosa fuente de información primaria de donde se fueron perfeccionando los procesos de estudios en materia de posicionamiento y reposicionamiento

Justificación del Tema de Investigación

El tema de investigación se justifica por varias razones, las cuales son:

1. Continuar buscando y perfeccionando los métodos y técnicas más factibles y viables; y a su vez que incluyan la mayor cantidad de elementos posibles para tomar importantes decisiones sobre la comercialización de los productos de las Agencias de Viajes del destino Varadero.
2. Abordar de forma integral la problemática de la comercialización de las Agencias de Viajes de Varadero de caras al cliente y las nuevas condiciones cambiantes del entorno de los mercados emisores y las nuevas tendencias globalizadoras del turismo.
3. Dotar a las Agencias de Viajes del destino de las herramientas científicamente probadas en los resultados que avalan estas investigaciones a través de una metodología ordenada de proceder con las mismas para lograr el máximo de

²⁰ Antuña González, I. J. 2003. Modelo de estructura jerárquica para el posicionamiento de los productos culturales en agencias de viajes. 150 h. Tesis de Diploma (en opción al título de Master en Dirección). Universidad de Matanzas.

²¹ Almeda Carrasco, Yanelis. 2005. Posicionamiento del Producto Turístico de Naturaleza en Agencias de Viajes de Varadero. 150 h Tesis de Diploma (en opción al título de Master en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas.

eficacia en las decisiones que se tomen en cuanto a la comercialización de los productos de dichas Agencias del destino.

Problema científico

Existe la necesidad demostrada anteriormente en la justificación y antecedentes de lograr una metodología para posicionar y reposicionar los productos de las agencias de viajes del destino Sol y Playa Varadero; amparada también por la necesaria movilidad que se ha llevado a cabo en los últimos dos años dentro de la cartera del Consejo de Receptivos de Varadero, dado fundamentalmente por el exceso de ofertas no fundamentadas científicamente en una necesidad real que da respuestas a un diseño de productos de acuerdo a los intereses y nuevas tendencias (incluida la sostenible) de los clientes que arriban de los emisores al destino.

Objetivo general

Diseñar una metodología de trabajo para el posicionamiento y reposicionamiento de los productos de Agencias de Viajes del destino Sol y Playa de Varadero que sea con enfoque sostenible, multidimensional, multicriterio, sistémico y de procesos que permita de forma continua el proceso de evaluación para de esta forma incidir positivamente en la eficacia de la gestión de comercialización.

Objetivos Específicos

1. Evaluar y/o tener en cuenta los presupuestos teóricos-metodológicos que en la bibliografía científica sustentan el posicionamiento y reposicionamiento de los productos turísticos con enfoque sostenible, multidimensional, multicriterio, sistémico y de procesos.
2. Diseñar la metodología y sus procedimientos correspondientes y científicamente validados para el desarrollo del posicionamiento y reposicionamiento de los productos turísticos de las Agencias de Viajes del destino Sol y Playa Varadero con enfoque sostenible, multidimensional, multicriterio, sistémico y de procesos.

3. Validar el diseño metodológico realizado para los fines anteriormente descritos y con las características, también antes mencionadas, como herramienta de trabajo que conllevará al mejoramiento de la eficacia en la toma de decisiones de la gestión de comercialización de los productos en las Agencias de viajes del destino Varadero.

Métodos y procedimientos

El método que básicamente se emplea es el científico – analítico soportado en un grupo considerable de procedimientos que se validaron científicamente en cada una de las etapas del desarrollo del tema de investigación, desarrollándose de la siguiente manera:

Etapas I: su objetivo básico era definir los elementos apropiados para valorar en la matriz de posicionamiento en cada uno de los vectores trabajados

Pasos	Herramientas Empleadas
I- Búsqueda de la Información y Definición del Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de documentos ▪ Revisión de la bibliografía (Consultas en Internet y búsqueda en bibliotecas)
II- Diagnóstico de la Agencia de Viajes, incluyendo la cartera de productos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Método de Expertos ▪ Método de Observación Directa ▪ Análisis DAFO y Matriz de Impactos Cruzados
III- Análisis y Evaluación de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultas a Expertos ▪ Revisión de documentos y Análisis de los datos ▪ Curvas de productos ▪ Matrices de Comparación ▪ Coeficiente de Consenso ▪ Método de Comparación por Parejas (Triángulo de Fuller Modificado) ▪ Tablas de Distribución de Frecuencia ▪ Instrumentos de Medición o de Recolección de los datos. ▪ Validación de Instrumentos de Medición (SPSS versión 11.5)
IV- Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz General Electric – McKinsey.

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas II: Su objetivo básico consistió en el completamiento de la metodología inicial incluyendo el enfoque sostenible a través del cálculo del índice de

actuación responsable de las agencias de viajes y el índice de sostenibilidad de los productos valorados que de conjunto con el posicionamiento inicial pasan a la fase de reposicionamiento y para ello se deciden las estrategias para el logro del mismo.

Pasos	Herramientas empleadas
1. Búsqueda de información y definición del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos (base de datos existente sobre el tema de investigación) • Revisión bibliográfica (Consultas en Internet y búsqueda en bibliotecas)
2. Determinar del Índice de Actuación Responsable de AA.VV	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas y fases propuestas en el Trabajo de Diploma: “Diseño de un Modelo de Gestión y Evaluación para el Turismo Responsable en Agencia de Viajes Cubanacán” (cuestionarios y recopilación de datos)
3. Determinar el Índice de Sostenibilidad de los Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los componentes de los productos (a partir del Cuestionario para la Evaluación del Componente del Producto) • Conformación de la ficha técnica de cada componente, teniendo en cuenta el enfoque multidimensional, multicriterio y de proceso. En esta ficha se determinan también los indicadores para determinar el índice de satisfacción correspondiente a cada componente en cada producto • Determinación del coeficiente de prioridad para cada componente en cada producto turístico a través del método Füller Modificado • Cálculo de los indicadores de cada componente. • Determinación del Índice de Sostenibilidad del Producto
4. Reevaluación del posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar cuestionario para reevaluación del posicionamiento.
5. Definir y aplicar las estrategias para el reposicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar las estrategias que existen para el reposicionamiento de los productos. • Definir y proponer la estrategias y sus acciones consiguientes
6. Reevaluación de la nueva posición.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar cuestionario para la reevaluación de la nueva posición de los productos a expertos y especialistas

Fuente: Elaboración propia.

Principales Resultados

1. Se compila, utiliza y analiza toda la bibliografía disponible sobre el tema que trata la investigación en cada una de las etapas.

2. Se diseña y valida en todas las agencias de viajes del Destino Varadero la metodología propuesta.
3. Se desarrolla el manual de sostenibilidad para la gestión de las agencias de viajes; lo cual tiene como antecesor el de la actividad hotelera. Donde se introduce por primera vez (no existía anteriormente) el índice de sostenibilidad de los productos turísticos de Agencia de viajes y se perfecciona en la segunda etapa desarrollada por los maestrantes el manual en profundidad.
4. Se logra posicionar y reposicionar los productos seleccionados por cada una de las agencias de viajes del destino turístico de Varadero con enfoque sostenible, multidimensional, multicriterio, sistémico y de procesos, avalando las decisiones que se están tomando actualmente para la preparación y desarrollo de la temporada alta de turismo de invierno 2009 – 2010.

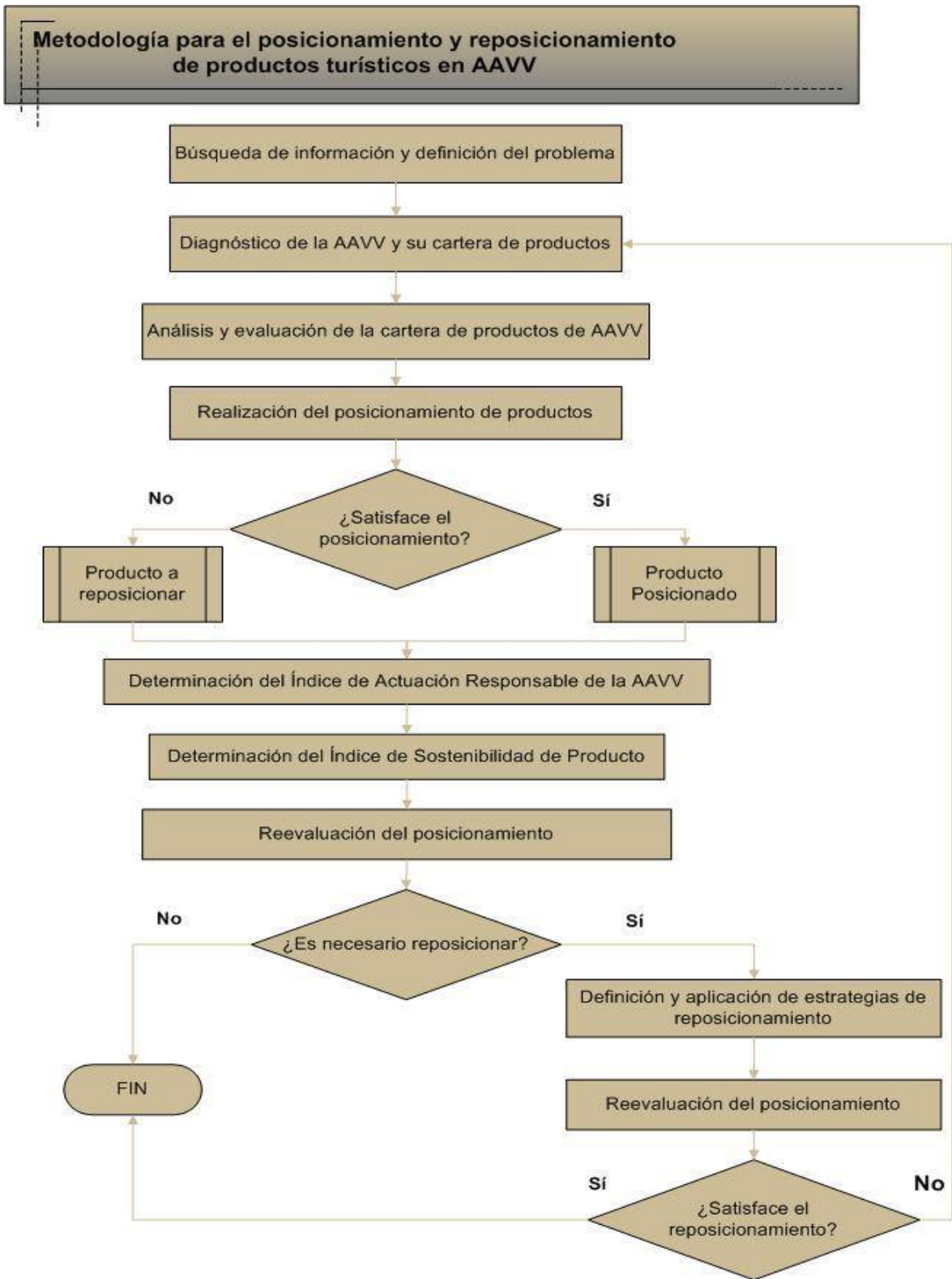
Desarrollo

Descripción de la metodología propuesta

La descripción de la metodología viene explicada en cada una de las etapas que anteriormente explicamos y que se encuentran al detalle en las investigaciones realizadas siguientes, las cuales fueron ejecutadas por el colectivo de trabajo mencionado y otras personas más, reverenciamos alguna de ellas:

- √ MERCES Lima de Carvalho, C.C. y FERNANDES Días da Silva, E.V.2008. *"Diseño de un Modelo de Gestión y Evaluación para el Turismo Responsable en Agencia de Viajes Cubanacán"*. Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
- √ PLASENCIA González, Liliana. 2008. "Diseño y validación de un modelo de gestión para la evaluación y el posicionamiento del producto turístico en la Agencia de Viajes Paradiso". Trabajo de Diploma, Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
- √ [PÉREZ Hernández, Yisel. 2008."Diseño de un Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero" Trabajo de Diploma, Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".](#)

- √ **Albuquerque Cervera, Tatiana.2009. "Completamiento y validación de una metodología para el posicionamiento y reposicionamiento de productos en Agencias de Viajes. Caso de estudio: Ecotur S.A. Varadero".Matanzas. 85 h. Tesis (en opción al título de Master en Gestión de empresas Turísticas). Universidad de Matanzas.**



Fuente: Elaboración Propia.

Algunas de las herramientas utilizadas fueron:

Para el posicionamiento a través de la matriz posición Competitiva-Atractivo (McKinsey)

Es importante tener en cuenta que las matrices de análisis estratégico no prescriben lo que ha de hacerse, sino aportan una sugerencia. Ejemplo de estas matrices de análisis estratégico lo constituye la Matriz Posición Competitiva-Atractivo (McKinsey) que se muestra en la Figura No.2.

Diagrama de la Matriz Posición Competitiva-Atractivo (McKinsey). El eje vertical se etiqueta 'Atractivos' con niveles 'Elevado', 'Moderado' y 'Débil'. El eje horizontal se etiqueta 'Posición Competitiva' con niveles 'Elevado', 'Moderado' y 'Débil'. El contenido de la matriz es el siguiente:

Atractivos	Elevado	G	G	I
	Moderado	G	I	P
	Débil	I	P	P
		Elevado	Moderado	Débil

Figura No. 2. Matriz General Electric - McKinsey

Fuente: S/A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del management. p.179.

En la década del sesenta, la General Electric Company y la Firma Consultora McKinsey desarrollaron esta técnica, cuya finalidad principal es fijar prioridades de asignación de recursos entre las diversas unidades estratégicas de negocio - aplicable también para productos o líneas de productos- y mejorar de esta forma el potencial de inversión. Esta matriz se diferencia de la Matriz del BCG o Matriz de Crecimiento-Cuota de Mercado, en cuanto las dimensiones son multivariables, a fin de representar mejor la realidad. Para conformar esta matriz se requiere conocer cuán atractivo son los productos turísticos y cuál es la posición competitiva de cada uno de ellos.

La dimensión o Vector Atractivo se define en base a un conjunto de variables tanto cualitativas como cuantitativas que demuestran cuán atractivo es el producto turístico para el cliente. Estas variables o atributos pueden denotarse como: A1, A2, A3, A4, A5, A6.

La dimensión o Vector Posición Competitiva está determinada por el grado de dominio que tenga el producto sobre un conjunto de elementos claves en el mercado; aportándole ventajas competitivas que consolida una buena posición. La posición competitiva al igual que el atractivo se presenta en un conjunto de atributos o, variables tanto cualitativas como cuantitativas que se denotarían A1, A2, A3, A4.

En la Matriz se pueden distinguir tres categorías de productos:

- Los Productos Ganadores (G). Son similares a las estrellas.
- Los Productos Perdedores (P). Es preferible eliminarlos total o parcialmente, rápida o progresivamente.
- Los Productos Intermedios (I). Es necesario estudiar cada caso.

Procedimiento para la Confección de La Matriz McKinsey:

Tras la identificación de los atributos encargados de representar la posición competitiva del producto, así como el atractivo de éste, se miden cada uno de los diferentes atributos componentes de las dimensiones, en los productos, a través de las herramientas explicadas en la etapa anterior. Luego se asigna un peso específico a cada atributo, el cual es calculado a través del Método Triángulo de Fuller Modificado, como se explicó además en la etapa anterior. Así, se puede entonces, calcular el valor ponderado de la posición competitiva por una parte y del atractivo del producto por otra, para cada uno de los productos turísticos.

Además de ello se realiza una comparación de los productos turísticos de la Agencia respecto a la competencia, ubicando ambos en la matriz, lo cual permite

demostrar la posición del producto turístico de la Agencia contra el del competidor. En la Tabla se encuentra registrada la forma de obtener los valores de las diferentes dimensiones componentes de la matriz para los diferentes productos turísticos.

Para la elaboración de la Matriz, se ha querido delimitar con valores numéricos los cuadrantes, haciendo más fácil la ubicación de los productos en la misma.

Débil: 1 - 1.6 Moderado: 1.6 - 3.3 Elevado: 3.3 - 5

Tabla para la obtención del Valor numérico del vector en el producto turístico.					
Atributos del Vector	Peso específico	Posición estimada de la competencia en el atributo	Posición competitiva estimada de la competencia	Posición de la AAVV en cada Atributo	Posición competitiva de la AAVV
	(1)	(2)	(3) = (1x2)	(4)	(5) = (1x4)
A1					
A2					
An					
Σ	1.00				

Fuente: J. García, Rogelio. 2001. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ciudad de La Habana. Editorial Félix Varela. p. 143.

Finalmente en la Matriz General Electric - McKinsey, se coloca el valor numérico de la dimensión Atractivo y el valor de la dimensión Posición competitiva correspondiente a cada producto turístico.

Para el cálculo de los indicadores de sostenibilidad

Cálculo del Índice para la Actuación Responsable de la Agencia de Viajes.

Evaluación de los indicadores de sostenibilidad y sus áreas claves.

Los indicadores de sostenibilidad poseen un criterio de medida y escala de medición que posibilita su evaluación, que al darle cumplimiento se obtendrán valores cuantitativos que posibilitarán posteriormente el cálculo del IAR

Cálculo cuantitativo de las áreas claves por procesos y dimensiones.

El valor de las áreas claves está determinado por la homogenización que se realiza al evaluar los indicadores por dimensiones y procesos. Para ello se toma el valor del indicador que se determinó a través de la homogenización de la escala y en el caso de que un mismo proceso contenga dos o varios indicadores, el valor que se toma es la media del proceso.

Cálculo del Índice multidimensional para la actuación responsable en la Agencia de Viaje.

A través del método Füller Modificado se determina el Índice multidimensional para la actuación responsable de la Agencia de Viajes. Para ello se toman dentro de cada una de las dimensiones, los procesos y valores de las áreas claves correspondientes a estos procesos, se determinan las prioridades de cada proceso y, finalmente, para determinar el Índice multidimensional para la dimensión correspondiente se multiplica el valor del área clave por el coeficiente de prioridad del proceso analizado (W_p).

Cálculo del Índice de Actuación Responsable en la agencia de viajes.

El cálculo del Índice de Actuación Responsable en la Agencia de Viajes está determinado por el Índice multidimensional para la gestión sostenible de cada dimensión (IMSD) hallado en la etapa anterior y el valor de las prioridades de cada dimensión (WD) calculadas a través del método Füller Modificado.

Determinación del coeficiente de prioridad.

En esta etapa se determina el coeficiente de prioridad de cada uno de los componentes en cada producto turístico (W_c) a partir de las valoraciones realizadas por los especialistas, a través de una entrevista directa donde se les pregunta sus criterios de prioridades para con cada uno de los componentes correspondientes a los productos turísticos de AA.VV. Posteriormente, a través del método de Füller Modificado, se calcula este coeficiente.

Cálculo de los indicadores de cada componente.

Se procede, en esta etapa a calcular los indicadores correspondientes a cada uno de los componentes de cada producto, definidos en la etapa 2 y finalmente, contando con todo los datos, se promedian para determinar un único valor de satisfacción por componente.

Determinación del Índice de Sostenibilidad del Producto

Finalmente en esta etapa, contando con los datos necesarios, se procede a dar solución a la fórmula siguiente:

$$ISP = \left[\sum W_c * X_c \right]$$

Donde:

ISP: Índice de Sostenibilidad del Producto

W_c : Coeficiente de prioridad del componente del producto

X_c : Índice de satisfacción del componente del producto

Determinando así el Índice de Sostenibilidad del Producto

Resumen para la reevaluación del posicionamiento, incluido el Índice de Sostenibilidad de los Productos.

Producto	Valor de posición Mac Kinsey	Categoría de posición Mac Kinsey	ISP	Reposicionar		Estrategia a utilizar
				Si	No	
Producto A	5.00; 4.84	Líder	4.21		x	

Producto B	2.56; 4.35	Media	4.02		x	
Producto c	3.51; 4.55	Líder	4.23			x
Producto d	2.48; 4.09	Media	4.23	x		Diferenciación
Producto e	2.26; 3.70	Media	4.06	x		Diferenciación

Fuente: Elaboración Propia.

Definir y aplicar las estrategias para el Reposicionamiento.

Para dar cumplimiento con esta etapa se definirán las estrategias de reposicionamiento existentes, entre ellas la herramienta del Hexágono de las 50 preguntas o Sistema Hexagonal Interactivo 50, que propone José María Ferré Trezano²² en la Enciclopedia de Marketing y Ventas y en caso de que los expertos lo propongan, se aplicará la herramienta sobre los productos propuestos a reposicionar o de lo contrario se aplicarán otras estrategias.

Reevaluación de la nueva posición.

En esta etapa se realizará la aplicación del cuestionario para la reevaluación de la nueva posición, lo que posibilitará conocer si esta nueva posición que ocupan los productos satisface finalmente las expectativas de los especialistas.

Conclusiones

1. Al final con el desarrollo de todas las investigaciones desarrolladas se logra:
2. Desarrollar y validar la metodología propuesta en todas las Agencias de Viajes del destino sol y playa Varadero.
3. Desarrollar y perfeccionar el manual de sostenibilidad para la actividad de Agencias de viajes que no existía, donde se incluyen nuevos elementos como el índice de sostenibilidad de los productos y las fichas técnicas de los indicadores que no existían, así como las especificaciones de sus escalas de trabajo

²² FERRÉ Trezano, José María Nuevos Productos, de la Idea al Lanzamiento ¿cómo buscar y detectar huecos en un mercado? : Sistema hexagonal interactivo 50. Enciclopedia de Marketing y Venta. EDITORIAL OCEANO. Milanesat, 21-23 Edificio OCEANO. Barcelona, España. Págs. 359-365 Sitio web: www.oceano.com

4. Posicionar y reposicionar los productos seleccionados por las agencias de viajes de sus carteras de productos y tener una evaluación de las estrategias a acometer de caras a la temporada alta de turismo 2009 – 2010.
5. Abordar todo el contenido teórico relacionado con la tematica general del posicionamiento, reposicionamiento, productos, productos turísticos, etc. Hasta llegar a las especificidades de las agencias especializadas y la teoría desarrollada en relación con ellas.

Recomendaciones

1. Comparar a través de la implementación de dicha metodología en las temporadas subsiguientes los resultados con años anteriores cuando aun la misma no se implementaba como herramienta de trabajo.

Bibliografía

1. **Alburquerque Cervera, Tatiana.2009. "Completamiento y validación de una metodología para el posicionamiento y reposicionamiento de productos en Agencias de Viajes. Caso de estudio: Ecotur S.A. Varadero".Matanzas. 85 h.** Tesis (en opción al título de Master en Gestión de empresas Turísticas). Universidad de Matanzas.
2. ALDAO-Webislam, Jorge. *Crisis económica global, algunas pistas para comenzar a entenderla*. [20.03.2009]- Actualización 5:50 p.m. de Cuba
3. Almeda Carrasco, Yanelis. 2005. Posicionamiento del Producto Turístico de Naturaleza en Agencias de Viajes de Varadero. 150 h Tesis de Diploma (en opción al título de Master en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas.
4. Antuña González, I. J. 2003. Modelo de estructura jerárquica para el posicionamiento de los productos culturales en agencias de viajes. 150 h. Tesis de Diploma (en opción al título de Master en Dirección). Universidad de Matanzas.
5. Bercial Ávila Reyes y Timón Barrado, Diego A. Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Universidad Autónoma de Madrid y ANTAR Taller de Estrategias Creativas. 2005[en línea] diciembre 2007. Disponible en: www.invenia.es/oai:dialnet.uniroja.es

6. Borrás Tudurí, Carles. 2009. Viajes responsables, opción en tiempo de crisis. Revista electrónica NEXOTUR. [en línea] no. 624 (semana del 4 al 10 de mayo del 2009). Madrid, España. Disponible en: <http://www.nexotur.com/nexotrans/NEXOTUR624.pdf> [consulta: 15 de julio 2009].
7. CASTRO Ruz, Fidel. Reflexiones: "*Más noticias sobre las angustias del capitalismo*" 2009-03-11. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu>
8. CASTRO Ruz, Fidel. Reflexiones: "*Las Angustias Del Capitalismo Desarrollado*" 2009-03-11. Disponible en: http://www.cubadebate.cu/index.php?tpl=design/especiales.tpl.html&newsid_obj_id=14431
9. CASTRO Ruz, Fidel Reflexiones: *MILITARES CON CRITERIOS ACERTADOS*. 4 de abril de 2009. Disponible en: http://www.cubadebate.cu/index.php?tpl=design/especiales.tpl.html&newsid_obj_id=14776
10. Delgado Aymé, Ángel Ayalen. 2004. Modelo de estructura jerárquica para el posicionamiento de los productos culturales de las Agencias de Viajes. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas) Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
11. DE VILLIERS, Paul. Director general de Amadeus España. "*Al servicio del viajero del siglo XXI*". Periódico Profesional de la Nueva Agencia de Viajes NÚMERO 609 / AÑO XI / SEMANA DEL 12 AL 18 DE ENERO 2009 / . pág. 2.
12. FERRÉ Trenzano, José María Nuevos Productos, de la Idea al Lanzamiento; cómo buscar y detectar huecos en un mercado? : Sistema hexagonal interactivo 50. Enciclopedia de Marketing y Venta. EDITORIAL OCEANO. Milanesat, 21-23 Edificio OCEANO. Barcelona, España. Págs. 359-365 Sitio web: www.oceano.com
13. Martínez Rodríguez, Vladimir. 2007. Modelo de estructura jerárquica para el posicionamiento de los productos náuticos en agencias de viajes. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). Universidad de Matanzas.
14. MERCES Lima de Carvalho, C.C. y FERNANDES Dias da Silva, E.V. 2008. "*Diseño de un Modelo de Gestión y Evaluación para el Turismo Responsable en Agencia de Viajes Cubanacán*". Trabajo de Diploma, Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
15. [PÉREZ Hernández, Yisel. 2008. "Diseño de un Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes Cubatur Varadero" Trabajo de Diploma, Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".](#)

16. Pérez Sancho Amparo y Mesanat García Gregorio. El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre Competidores y Líderes. Universidad de Valencia [en línea] noviembre 2007. Disponible en : www.uv.es/garciagr/index_investigación.html.
17. **PLASENCIA González, Liliana. 2008. "Diseño y validación de un modelo de gestión para la evaluación y el posicionamiento del producto turístico en la Agencia de Viajes Paradiso". Trabajo de Diploma, Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"**
18. Romero B. Claudia, Sánchez C. César y Tafoya, María Sabrina. Segmentación de mercado y posicionamiento. México [en línea] noviembre 2007. Disponible en: <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id60.html>
19. Santesmase, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. En: Marketing Estratégico. Ediciones Pirámide. p. 377- 453.
20. Seminario Internacional: **"Respuestas del Turismo Mundial a los Nuevos Retos de la Economía Global"** Organizado conjuntamente por la Secretaría Permanente de Miembros Afiliados de la OMT y la Secretaría de Estado de Turismo de España. Conclusiones.
21. Trout, Jack. El éxito depende de una estrategia adecuada [en línea] noviembre 2007. Disponible en: <http://www.listindiario.com.do/app/section.aspx?id=25>.

Datos de los autores:

MSc. José Ismael González Antuña. Profesor Principal del departamento de Gestión turística de la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero "José Smith

Comas” ubicada en Varadero. Matanzas. Cuba. Es además Profesor Auxiliar **Adjunto de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” de la provincia de Matanzas,** Cuba. Miembro del Consejo de Receptivos del destino Sol y Playa Varadero y del grupo de comercialización del propio destino, adscrito a la oficina central del Ministerio del Turismo en la Provincia de Matanzas. Correo electrónico: antuna@ehtv.co.cu

Lic. Tatiana Cervera Alburquerque. Graduada de licenciatura en Historia y Filosofía. Especialista en Arqueología. Actualmente concluye sus estudios de maestría en Gestión de Empresas Turísticas. En estos momentos se desempeña como Subdirectora comercial de la agencia de viajes ECOTUR S.A. en Varadero. Matanzas. Cuba. Agencia de turismo de naturaleza. Correo electrónico: ecoturvar@enet.cu

Lic. Mayra González Fernández. Licenciada en Contabilidad y finanzas. Actualmente concluye sus estudios de maestría en Gestión de Empresas Turísticas. Se ha desempeñado también como Especialista principal de Gestión económica y directora general de la agencia de viajes CUBANACAN en Varadero. Matanzas. Cuba. En estos momentos se desempeña como Jefa de la dirección de Representaciones de la mencionada agencia de viajes. Correo electrónico: dir.rep@repviajes.var.cyt.cu

Lic. Pedro Martín Suárez. Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Actualmente concluye sus estudios de maestría en Gestión de Empresas Turísticas. Se desempeña como Director General de la agencia de viajes GAVIOTA TOUR en Varadero. Matanzas. Cuba. Correo electrónico: director.var@gaviotatour.co.cu