

**Diseño de un Modelo de Gestión para la Evaluación y el
Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de
Viajes receptoras de Varadero**

Autores: MSc. José Ismael González Antuña

Lic. Turismo: Yisel Pérez Hernández

Categoría: Marketing: Segmentación, posicionamiento y marcas.

Resumen:

La investigación se desarrolló en una Agencia de Viajes receptiva de Varadero cuyo objetivo fue: diseñar y validar un Modelo de Gestión para Evaluar y posicionar productos turísticos en Agencias de Viajes receptiva en Varadero. Se utilizaron diversas herramientas, Método de expertos; DAFO y Matriz de Impactos Cruzados; expertos; matrices comparativas; Coeficiente de consenso; Método Triángulo de Fuller Modificado; distribución de frecuencias; la Matriz General Electric-Mckinsey para posicionar los productos turísticos. Como resultados del trabajo se obtuvo el posicionamiento de los productos turísticos de la agencia. Cumpliéndose la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Palabras Claves: Posicionamiento, Agencias de viajes, producto turístico.

Introducción

“El turismo es una puerta abierta al bienestar del hombre actual y un componente imprescindible de su vida futura.”¹

Antes de la Revolución Industrial del siglo XIX las personas apenas se movían de su entorno y si lo hacían era por motivos muy concretos: cuestiones de estado, religión, comercio. El hecho de moverse no se hacía por placer sino por una necesidad. La aparición del ferrocarril y del barco a vapor cambió el concepto de viajar.

“Con la industrialización se produjeron grandes cambios como: el aumento de la producción de bienes a menor costo; una mayor demanda de materias primas; el desarrollo de una importante red de transporte (terrestre, mecánico, aéreo); la desaparición de barreras físicas, lo que implicaba un mayor crecimiento a otros pueblos; entre otros.”²

Después de la revolución industrial surgen otros movimientos como el obrero, obteniendo logros como la reducción de la jornada laboral, vacaciones anuales retribuidas, sanidad y educación gratuita. Se reparte mejor, hay más riquezas, hay más inquietudes, más nivel cultural, más tiempo libre, los medios de comunicación son mejores y más rápidos, se desarrolla la navegación aérea, todo esto genera un fenómeno social y económico denominado turismo de masas.

“El turismo es un sector económico muy importante que abre amplias perspectivas de futuro. Hoteles, restaurantes, agencias de viajes, tour operadores, medios de transporte, atracciones, servicios públicos, entre otros, constituyen la compleja red de un sistema fundamental para que el negocio turístico, una de las industrias más activas a nivel mundial pueda desarrollarse de modo eficaz y satisfactorio.”³

El turismo se ha ido convirtiendo rápidamente en una de las mayores industrias del mundo y los ingresos generados por el mismo representan ya una parte

¹ Salinas Chávez, Eros. 2003. Geografía y Turismo. Aspectos Territoriales del Manejo y Gestión del Turismo. Cuba. Editorial SI- MAR S.A. p. 24.

² Avilez M, José A. 1997. Las agencias de viajes. Monografias.com S.A. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml>. [Consulta: diciembre 2007].

³ León López, Yuri. 2006. Procedimiento para el Análisis del Producto Turístico Opcionales de la Agencia Gaviota Tours Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. p. 1.

importante de la economía mundial. Su rápido crecimiento y expansión se ha debido en gran medida a la evolución de la demanda turística internacional. Asociado a esto, el comportamiento del consumidor se ha ido transformando, observando características muy distintas a las que se tenían en décadas pasadas. Los clientes cada vez demandan más, buscan calidad, no solo en los productos turísticos sino también en la atención, además de una marca que avale los servicios y precios. Son más exigentes.

Es indudable que el Turismo constituye un sector con potencial elevado para generar riqueza e incrementar beneficios como el combate a la pobreza, desarrollo regional, captación de divisas y dinamización del empleo. Es cierto que es un sector que requiere aprender a ser competitivo y para ello es indispensable rediseñar sus prácticas.

“El creciente desarrollo económico y la internacionalización de las economías han dado lugar a una masiva disponibilidad de productos y marcas. En este sentido el consumidor se enfrenta a una mayor dificultad para evaluar las diferentes características de los productos. Esta situación determina la necesidad de abordar el posicionamiento como estrategia de marketing orientada a definir la posición deseada por la empresa. La propia percepción del consumidor acerca de la posición de la empresa debe ser identificada y tomada como punto inicial del desarrollo planificado de la estrategia de posicionamiento.”⁴

La estrategia de posicionamiento se encuentra dirigida a ubicar los productos o destinos turísticos en la mente del mercado-meta. Considerando que el consumidor es el que juzga al producto ofertado y se basa en las percepciones que tenga del mismo, sin importar que la percepción sobre éste sea ilógica o esté fundamentada en la falta de información; las acciones de posicionamiento deberán encaminarse a estructurar la oferta, de tal modo, que sea lo más atractiva posible para el segmento elegido.

⁴ Mercier Cabrera, Edelburgo. 2001. Posicionamiento de la Modalidad Todo Incluido en Hoteles Cubanacán Varadero. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas. p. 21.

“Todo producto necesita estar claramente posicionado de forma que tanto el proveedor como el cliente sepan a quien va dirigido, qué necesidades van a satisfacerse y de qué modo está tan cualificado para ello. El posicionamiento constituye el primer paso para establecer una fuerte relación de lealtad con los clientes.”⁵

“El diseño y la comercialización de productos turísticos es una labor de gran importancia y utilidad en el ámbito empresarial turístico del momento. Su adecuado abordaje requiere el conocimiento y la aplicación de algunos conceptos básicos que permiten desarrollar dicha labor de manera apropiada y profesional. Uno de los puntos de partida se encuentra fundamentado en el mercado, así como en el destino o en las empresas que se desempeñan en él. Cuando una empresa lanza un producto, trata de posicionarlo de manera que este parezca tener las características más deseadas por el cliente consumidor. Esta imagen proyectada es fundamental.”⁶

“El mercado turístico actual se caracteriza por la introducción permanente de cambios, la práctica de estrategias renovadas, la acción dirigida, la búsqueda continua de respuesta a las necesidades del consumidor. Es un nuevo escenario en el cual los clientes (turistas) y las empresas (agentes del sector/inversionistas) juegan papeles decisivos.”⁷

“El mundo está viviendo una nueva época en la que el turismo se hace imprescindible, se percibe un fuerte crecimiento difícil de frenar, porque razones muy claras están impulsando cada año, con más fuerza a las poblaciones a

⁵ Wolfe, Alan. 1994. Beneficios a través del Marketing Estratégico. Las claves del éxito en el nuevo entorno competitivo de los negocios. España. Ediciones Folio, S.A. p. 153.

⁶ Beltrán Vargas, Luz Cecilia; López Bandera, Héctor E.; Gómez Tobón, José A. 2002. Módulo IV: Diseño y Comercialización de Productos Turísticos. Diplomado Gestión y Desarrollo del Turismo Regional. Disponible en: <http://www.bogotaturismo.gov.co/descargas/turismo/>. [Consulta: octubre 2007].

⁷ Beltrán Vargas, Luz Cecilia; López Bandera, Héctor E.; Gómez Tobón, José A. 2002. Módulo IV: Diseño y Comercialización de Productos Turísticos. Diplomado Gestión y Desarrollo del Turismo Regional. Disponible en: <http://www.bogotaturismo.gov.co/descargas/turismo/>. [Consulta: octubre 2007].

hacer turismo.”⁸ El turismo es la industria del futuro de todos aquellos países en vías de desarrollo que sepan aprovechar al máximo todos sus recursos.

Cuba no ha estado exenta de la influencia del turismo. Su desarrollo turístico ha sido el más dinámico de todas las Américas a pesar de mantenerse limitados los viajes de los turistas estadounidenses. El movimiento turístico internacional hacia la Isla se ha consolidado debido a su ventajosa posición geográfica, a la cual se suman sus bellezas naturales y sus fuertes manifestaciones culturales y artísticas, la rica historia y la idiosincrasia de su pueblo.

Desde 1996, la Isla se incorporó al reducido grupo de cinco países del Caribe Insular (Puerto Rico, República Dominicana, Cuba, Bahamas y Jamaica) que reciben más de un millón de visitantes extranjeros anualmente, reafirmando como un importante destino turístico del Caribe.”⁹

Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas.

Ante los retos que impone mantener un producto diversificado y atractivo para los diferentes mercados emisores, Cuba ha logrado un posicionamiento dentro del área caribeña que favorece a que reconocidas cadenas sigan apostando por mantener y extender sus negocios.

“La prioridad que ha tenido el desarrollo del Turismo en Cuba, con relación a la planta hotelera y su administración, las infraestructuras de apoyo necesarias, los servicios turísticos, la comercialización turística, la capacitación de personal y el acceso al destino, han posibilitado un crecimiento ininterrumpido de las llegadas a Cuba de visitantes de todos los países, con un crecimiento medio anual 1987/2005 del 15%.”¹⁰

⁸ Quintana, Rogelio; Figuerola, Manuel; Chirivella, Mariano. 2004. Efectos y Futuro del Turismo en la Economía Cubana. Cuba. Editorial Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. p. 15.

⁹ Ídem, p. 113.

¹⁰ Ayala Castro, Héctor. Febrero 2007. El Turismo en Cuba sigue creciendo. Revista HostelTur. Cuba Especial. Comunicación para el Turismo del Futuro. España. Ideas y Publicidad de Baleares, S.L. p. 7.

La actividad turística en Cuba ha alcanzado tal nivel de desarrollo que hoy constituye un elemento vital en el funcionamiento de la economía y la sociedad cubana. El país como destino turístico parte del principio de incorporar a todas las provincias y polos al desarrollo turístico, a fin de aprovechar sus potencialidades y atractivos para ofertar un producto turístico común y especializado.

Varadero tiene un ritmo turístico propio que lo sitúa entre los polos más importantes de la Isla donde se han realizado fuertes inversiones de capital en la planta hotelera y en la red de servicios técnicos y extrahoteleros. Significa además, una estupenda base de operaciones para excursiones y aventuras.

“Uno de los factores de más dinámico crecimiento en el polo turístico ha sido su comercialización, mostrando una elevada competitividad en el área del Caribe.”¹¹

Varadero posee una amplia red hotelera y además cuenta con una extensa red extrahotelera compuesta por tres Marinas, un campo de golf, un aeropuerto internacional, varias agencias de viajes, amplia red gastronómica y de recreación, y muchas otras ofertas de calidad.

La red extrahotelera juega un papel determinante para la comercialización de Varadero. Aunque este se ha consolidado como un destino de sol y playa, existen numerosas actividades que la gran mayoría de los clientes desean siempre realizar, por ejemplo: el encuentro con la naturaleza, la cultura y la rica historia de nuestro país. Las entidades o empresas que conforman esta red y que garantizan transporte, alimentación, entretenimiento, seguros, excursiones, etc. unida a los hoteles y aeropuertos que garantizan el alojamiento y la entrada y salida de turistas al país conforman los eslabones del canal de distribución para el destino turístico Varadero. Del adecuado funcionamiento de cada entidad y de la armonía que se logra en el desempeño de estos como un todo, dependerá en gran medida la imagen que se cree del destino tanto para los Tour Operadores (TTOO) como para los consumidores finales.

¹¹ García, Antonio; Pujol, Rolando y Martín, Guillermo. 2002. Varadero. El azul del Caribe. Ediciones NIOCIA S.L. p. 12.

A nivel de destino turístico, las Agencias de viajes, constituyen un eslabón fundamental, operando como un centro de coordinación decisivo entre los elementos que lo componen y manteniendo un contacto directo y constante con los clientes finales y con los intermediarios (tour operadores).

“La amplia y variada oferta turística, unida a las innumerables motivaciones para realizar un viaje, ha obligado a las Agencias de viajes a especializarse en determinado producto. Con la especialización se consigue un mejor conocimiento del producto y por tanto, mayor satisfacción del usuario, además de un mayor rendimiento económico, generado al lograr la satisfacción del cliente.”¹²

El sector de las Agencias de Viajes no se encuentra ajeno a los cambios que ocurren en el mercado; con productos y servicios fácilmente imitables por la competencia y poco diferenciados, en su papel de intermediario entre los diferentes proveedores de servicios turísticos y los clientes finales; y con un fuerte impacto de la oferta de opcionales en sus ingresos y utilidades, necesitan de estrategias de marketing que permitan satisfacer las necesidades del cliente. “En la actualidad además de tener que desarrollarse en una época de rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales; se ven enfrentadas a una intensa competencia.”¹³

“Las Agencias de Viajes receptoras que operan en el destino turístico de Varadero trabajan en el desarrollo de sus propios productos. Su actual reto es lograr el incremento del volumen de ventas y utilidades”.¹⁴

“Lograr un producto turístico de alta calidad se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, debido a que esto aporta beneficios en cuanto a cuota de mercado, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y

¹² S/A. Servicios turísticos en las Agencias de Viajes. Documento. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. p. 10.

¹³ Acerenza, Miguel Angel. 1980. Agencias de Viajes. Organización y Operación. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México. Cuarta impresión, octubre 2001. p. 9.

¹⁴ Delamo Vilda, René Valentín. 2007. Análisis de la Línea de Productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptoras de Varadero. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). p.5.

captación de nuevos clientes, entre otros.”¹⁵ De ello se desprende la necesidad de tener posicionados según las percepciones de los clientes los diferentes productos en los destinos turísticos.

Numerosos estudios se han realizado por diversas instituciones sobre este tema, sin embargo existe una carencia que debe ser erradicada y es la referida a la ausencia casi total de investigaciones o propuestas encaminadas al conocimiento desde una perspectiva científica, cómo aparecen situadas en la mente de los consumidores los productos turísticos que se ofrecen en las Agencias de Viajes del destino Varadero, sin lo cual es imposible trazarse estrategias de mejora, promoción y publicidad que hagan más atractivo los productos turísticos de estas agencias. Con el objetivo de realizar un aporte en torno a la solución de este problema, es que se dirige esta investigación, definiéndose como *Problema Científico*: la no existencia de un Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes receptoras de Varadero.

Alrededor de este problema se debe analizar:

- ¿Cuáles son los antecedentes teóricos del posicionamiento de productos turísticos de las Agencias de Viajes?
- ¿Cómo abordar la gestión de los productos turísticos de las Agencias de viajes a partir de un Modelo de Gestión?
- ¿Cómo validar el Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes receptoras de Varadero?

Con la finalidad de dar solución al problema de investigación antes propuesto, se han definido los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Diseñar y validar un Modelo de Gestión para la Evaluación y el posicionamiento de los productos turísticos de la Agencia de Viajes receptoras de Varadero.

¹⁵ León López, Yuri. 2006. Procedimiento para el Análisis del Producto Turístico Opcionales de la Agencia Gaviota Tours Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. p. 4.

Objetivos Específicos:

- Construir el marco teórico referencial de la investigación, que fundamente los conceptos y elementos relacionados con el destino y producto turísticos, el posicionamiento y las Agencias de Viajes.
- Diseñar un Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes.
- Validar el Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos en la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero.

Hipótesis:

Si se contara con un Modelo de Gestión que evaluara los atributos de los productos turísticos que comercializa la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero, entonces, se podría obtener un posicionamiento científicamente validado.

Teniendo en cuenta la hipótesis antes planteada se definen las siguientes variables de la investigación:

Tipo de Variable	Nombre	Conceptualización	Operacionalización
Independiente	Atributos de los Productos Turísticos	Aquellos atractivos componentes de los productos turísticos, con los cuales los clientes pueden identificarse en sus preferencias	<ul style="list-style-type: none">▪ Revisión bibliográfica▪ Consultas a expertos▪ Curvas de productos▪ Matrices de comparación▪ Coeficiente de Consenso▪ Triángulo de Fuller Modificado▪ Tablas de distribución de frecuencias▪ Encuesta de Atractibilidad Percibida de productos turísticos.▪ Encuesta de Prioridad de productos en la Red de venta▪ Encuesta de Precios Públicos▪ Encuesta de Opcionales▪ Encuesta de Evaluación de productos turísticos.▪ Validación de Instrumentos de Medición (SPSS versión 11.5)
Dependiente	Posicionamiento de los Productos Turísticos.	Lugar que ocupan los productos turísticos en la mente del consumidor.	<ul style="list-style-type: none">• Matriz General Electric- McKinsey

Fuente: Elaboración Propia

Resultados Esperados:

El Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero, basado en el Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos.

Aporte de la Investigación:

El diseño y validación de un Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero.

Novedad Científica:

La determinación de Índices de Atractibilidad Percibida de los productos turísticos según Representantes, Guías, Comercial y Hotesas.

Desarrollo

Antecedentes de la Investigación

En la revisión de la bibliografía los trabajos encontrados hacen un análisis de posicionamiento y producto turístico. Además de ello, se hallaron otras investigaciones relacionadas con los temas de Agencias de Viajes y destinos turísticos que fueron de gran ayuda para el desarrollo del marco teórico de la investigación.

Uno de los Trabajos de Investigación que resultó de utilidad, fue la Tesis presentada en opción al título de Master en Gestión Turística de la Lic. Felicia González Romero, realizada en el año 2007. Este trabajo titulado “Posicionamiento de Productos Turísticos seleccionados en el Destino Península de Zapata”; pretendía realizar el posicionamiento de dichos productos basado en un modelo válido y confiable. Con esta investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- Se demostró que las tecnologías de las decisiones con criterios múltiples brinda sustentabilidad teórica suficiente para implementar de manera coherente el Modelo de posicionamiento competitivo de los productos turísticos seleccionados en el destino Península de Zapata.

- El Modelo de posicionamiento competitivo se validó para los productos turísticos seleccionados en el destino Península de Zapata, aplicando el paradigma decisional multiatributo en la identificación y evaluación de criterios relevantes desde la perspectiva de la calidad percibida.
- Se logró realizar la evaluación comparativa de los productos turísticos, estableciendo el ranking correspondiente y develando las causas de la posición ocupada por cada uno de ellos.
- Se demostraron las hipótesis de condicionamiento mutuo de los atributos, por lo que el mejoramiento de uno de ellos influye de manera positiva en los demás, y de la dependencia de la imagen del resto de los atributos.

El Trabajo de Diploma realizado por René Valentín Delamo Vilda, titulado Análisis de la Línea de Productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero, realizado en el año 2007, constituye otra de las investigaciones consultadas, la cual resulta de gran utilidad al ser desarrollado en la entidad objeto de estudio, permitiendo así analizar los resultados arribados en esa investigación.

Elaboración de la Ficha Técnica

- Población: Se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. La población sería:
 - ✓ 18065 Clientes externos de ambos sexos que realizan las excursiones
 - ✓ 207 Clientes Internos (Representantes, Guías, Hotesas y Comercial)
 - ✓ 57 Tour Operadores de la agencia
- Muestra: La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población y estaría representada por:
 - ✓ 4461 Clientes externos
 - ✓ 112 Clientes Internos estratificándose en:
 - 49 Representantes
 - 43 Guías
 - 20 Hotesas

- ✓ 1 comercial (este no entra en la población a muestrear, por ser una sola persona)
- ✓ 46 Tour Operadores
- Procedimiento de Muestreo:
 - ✓ El muestreo empleado para los clientes externos es no probabilístico, ya que la selección de las unidades de muestreo, se realiza a través de la convocatoria a aquellos clientes que desean expresar sus criterios sobre la calidad del servicio recibido.
 - ✓ Para los Representantes, Guías y Hotesas se utilizó el Muestreo Aleatorio Estratificado con afijación proporcional, de tipo probabilístico.
 - ✓ Para los Tour Operadores se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple, de tipo probabilístico.
- Fuentes de Información: Ventas por Agencias, Rendimiento y Ventas por productos turísticos de la Agencia, Cartera de productos, Programa de los productos turísticos, procedimiento para el análisis de quejas y reclamaciones.

Propuesta del Modelo de Estudio para el Posicionamiento de los Productos Turísticos

En cierto sentido, aprender a crear modelos o pensar en términos de modelos es uno de los motivos más importantes para estudiar la ciencia de la gestión administrativa.

En la actividad empresarial, diversas clases de modelos están asociadas a diferentes clases de actividades. Los directivos de negocios y su equipo de investigación y desarrollo de las unidades turísticas formulan y trabajan con modelos de su propio ambiente.

“Pese a la diversidad de modelos hay un aspecto en común. Todos son representaciones simplificadas e idealizadas de la realidad.”¹⁶

Se considera por ejemplo el hecho que los modelos de interés para el centro decisor en una unidad operativa turística en su mayoría son los denominados

¹⁶ Citado por Borges Legrá, Félix. 2001. Modelo de Posicionamiento del Producto Turístico Cubanacán. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas. p. 28.

modelos de decisión. Estos contienen variables identificadas en el objeto de estudio con la evaluación del posicionamiento del producto turístico y la propuesta de criterios de medición, por lo que se necesita para la selección de un producto de liderazgo la determinación de valores numéricos de las variables definidas en la investigación.

Se puede dividir el proceso de formulación de un modelo cuantitativo (los modelos cuantitativos se inician con valores numéricos, operan con números y producen números) de decisión en tres etapas fundamentales:

1- Se estudia el ambiente: Una variedad de factores como conflictos dentro de la organización, divergencias entre las metas y aspiraciones del personal y los de la organización, o simplemente la complejidad total de la situación objeto a modelar, pueden interponerse entre el centro decisor creador del modelo con una clara comprensión del problema que se investiga. En este caso la experiencia puede ser el ingrediente más esencial del éxito.

2- Se formula una representación selectiva de la realidad: Este paso implica un análisis conceptual básico en el que se deben hacer conjeturas y simplificaciones. En ocasiones se ha planteado que no se entiende el problema preciso a considerar hasta que el modelo se haya formulado. En este sentido, sucede con frecuencia de que sin modelos no se puede tomar decisiones cuantitativamente racionales. El proceso de formulación también requiere que el investigador que identifica el problema seleccione o aisle del ambiente aquellos aspectos de la realidad que sean relevantes dentro del ámbito del problema investigado. Puesto que los problemas que nos interesan implican decisiones y objetivos a satisfacer con el estudio, deben ser explícitamente identificados y definidos. Por otra parte, comentar que formulación y construcción son procesos integrados, siendo la formulación el aspecto lógico conceptual y la construcción la expresión de las relaciones lógicas en el lenguaje simbólico de las matemáticas.

3- Se formula una representación simbólica (es decir, con expresiones matemáticas) del modelo: Las interacciones entre la formulación y la construcción simbólica del modelo por lo común son críticas y una forma viable

de solución lo constituye la creación de equipos heterogéneos o interdisciplinarios de expertos en varios campos.

Concluida la descripción de las etapas de formulación de modelos, es necesario resumir que a pesar de los diferentes usos que tienen los modelos en los diversos niveles de las unidades operativas turísticas, se definen unas cuantas generalidades para todos los modelos cuantitativos de decisión. Todos estos proporcionan una estructura para un análisis lógico y consistente. Más concretamente, los modelos cuantitativos son muy usados al menos por estas razones:

- Los modelos obligan al centro decisor a ser explícitos en relación con sus objetivos dentro de la organización.
- Los modelos obligan al centro decisor a identificar y registrar los tipos de decisión (variables objeto de investigación) que influyen sobre los objetivos.
- Los modelos obligan al centro decisor a identificar y registrar las interacciones e intercambios entre las variables definidas en la investigación.

De estas características se deduce finalmente que se puede formular un modelo como una herramienta consistente para evaluar distintas políticas, es decir, cada política o conjunto de decisiones es evaluado por el mismo objetivo, además, los modelos pueden ser explícitamente ajustados y mejorados de acuerdo con estudios y experiencias precedentes.

El Modelo de Estudio para el Posicionamiento de los Productos Turísticos de Agencias de Viajes que se pretende describir en este capítulo se caracteriza como un sistema integrado que permite interrelacionar el enfoque administrativo de la gestión de las Agencias de Viajes con el enfoque cuantitativo para el proceso de toma de decisiones, donde se identifican dos entornos bien diferenciados, el interno y el externo, representado por el mercado de opciones fundamentales ofertadas y los consumidores potenciales. Dicho Modelo se aprecia del modo siguiente:

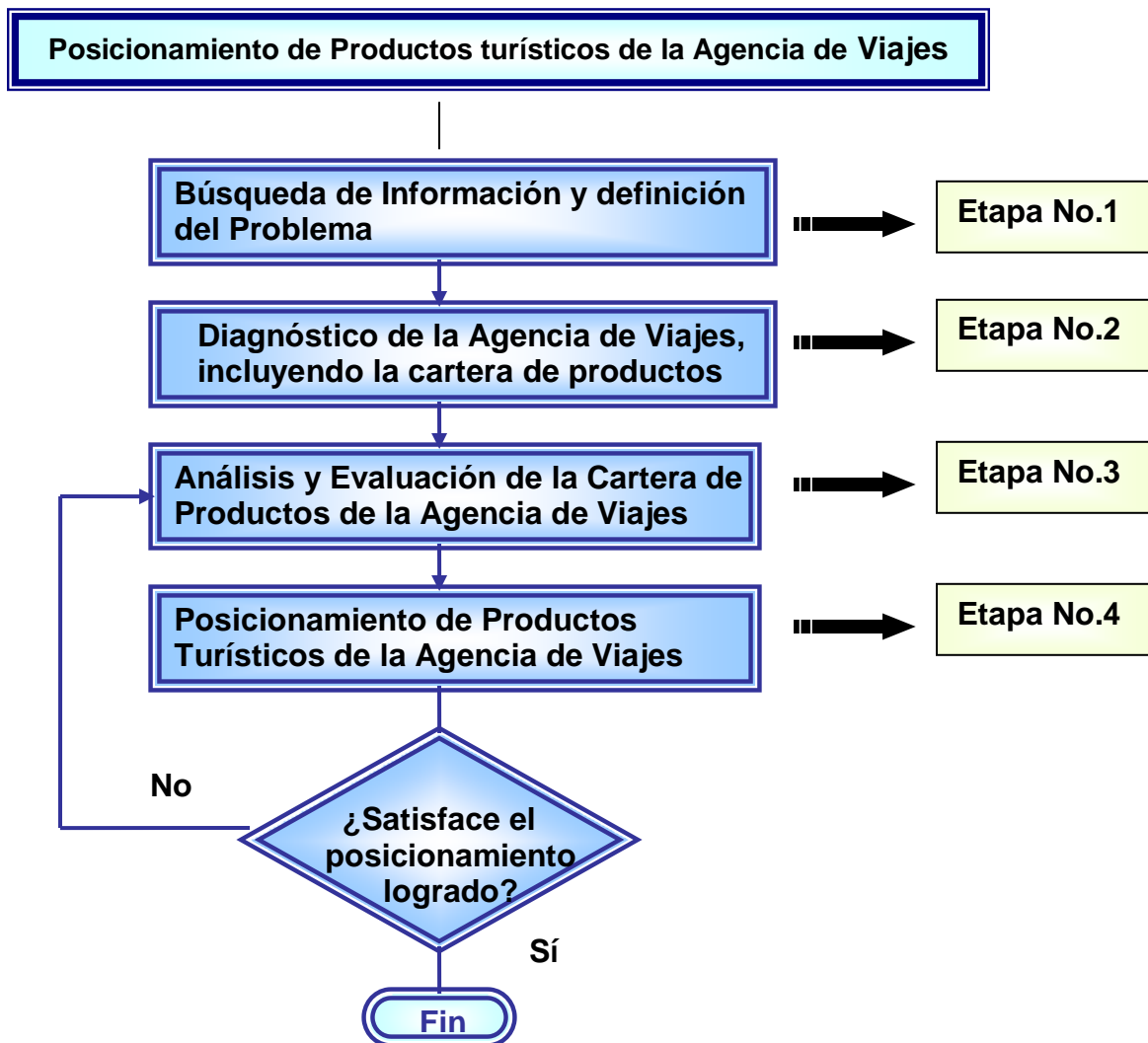


Figura No.1. Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes.

Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento para la realización del Modelo de Estudio propuesto

La descripción de las etapas presentes en el Modelo de Estudio propuesto para el posicionamiento de los productos turísticos, como se expuso anteriormente; así como las herramientas empleadas en cada unas de ellas se detalla del modo siguiente, lo cual se corresponde con el procedimiento metodológico empleado:

Tabla No. 1: Herramientas Empleadas en las Etapas del Modelo propuesto	
Etapas del Modelo	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 18)
IV- Posicionamiento de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz General Electric – McKinsey.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa I: Búsqueda de la Información y Definición del Problema

El análisis del problema debe ser desarrollado y concretado de modo que se facilite la posterior construcción del Modelo de Gestión que permitirá la solución del problema. La autora propone determinadas técnicas, como el análisis de documentos e informes de resultados de estudios publicados pertenecientes a la entidad objeto de estudio; además se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema a tratar, conformándose posteriormente el estado de arte de la investigación, al cual se le dio cumplimiento en el Capítulo I.

Etapa II: Diagnóstico de la Agencia de Viajes, incluyendo la cartera de productos

En esta etapa se procede a seleccionar los expertos de la investigación y su posterior evaluación. Además se pretende realizar un análisis del entorno

empresarial, para lo cual se propone el Análisis DAFO; efectuando entrevistas a los expertos y haciendo uso del método de la observación directa de la información.

▪ **Método de Expertos**

El Método de los Expertos¹⁷ es un método práctico y efectivo que permite seleccionar la cantidad de candidatos a expertos en la investigación y evaluar el nivel de competencia de cada uno de ellos. Ello explica su utilización en este trabajo.

“Se entiende por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.”¹⁸ Puede entenderse además por “aquella persona que posee un grado de conocimiento teórico y práctico de un determinado tema, y cuya valoración puede suplir la escasez de información sobre el problema.”¹⁹

En la práctica de la evaluación mediante el criterio de expertos, ha tenido aceptación la determinación de la competencia, utilizando la autovaloración de la misma por el propio experto. La autovaloración, la que deviene a su vez en un criterio a tener en cuenta, consiste en proponerle a los candidatos a expertos llevar una autoevaluación de sus conocimientos relacionados con el tema que será objeto de enjuiciamiento. La experiencia demuestra que las personas con una elevada autoevaluación se equivocan menos que otras en sus predicciones. El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales: la determinación de la cantidad de expertos; la confección de la lista de expertos; y la obtención del consentimiento del experto en su participación.

Para determinar la cantidad de expertos se propone la siguiente expresión:

$N = a * n$ donde:

a: Número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador

¹⁷ Colectivo de Autores. 2007. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Texto Básico. p. 33-40.

¹⁸ Ídem p. 34.

¹⁹ Salinas Chávez, Eros. 2003. Geografía y Turismo. Aspectos Territoriales del Manejo y Gestión del Turismo. Cuba. Editorial SI- MAR S.A. p. 204.

n: Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

❖ Metodología para determinar el Coeficiente de Competencia del experto

Se determina el *Coeficiente de Competencia (k)* del experto, con el objetivo de conocer si se consideran realmente expertos para el desarrollo de la investigación.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente *K*, de acuerdo a la siguiente expresión:

$$K = \frac{1}{2} * (Kc + Ka) \quad \text{donde:}$$

Kc: Es el Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver, en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (o dividido entre 10) de modo que:

a) Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.

b) Evaluación 10 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay (9) intermedias.

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto:

Primera fase del Cuestionario:

En esta fase se obtiene información que permite calcular el *Coeficiente de conocimientos (Kc)* o de información que posee el experto. En la **Tabla No.2** se muestran las características que debe poseer un experto en lo que a conocimiento se refiere y otras. Se ha incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto

concreto. La tercera columna expresa la percepción que tiene el experto de la presencia o no de la característica en él.

Tabla No.2: Valores para el cálculo de Kc		
Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: Colectivo de Autores. 2007. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Texto Básico. p. 36.

Cálculo del coeficiente (K_c) a través de la siguiente expresión:

$$K_c = \sum_{j=1}^n w_{jk} * A_{ijk}$$

Donde:

w_{jk} - grado de prioridad de la característica **k** para el decisor **j**.

A_{ijk} - evaluación otorgada por el decisor **j**, a la característica **k** con respecto al problema **i**.

Segunda fase del Cuestionario:

En esta fase se obtienen los datos que aparecen en la **Tabla No.3** y que sirven para calcular el *Coeficiente de argumentación* (K_a) de cada experto.

Tabla No. 3: Datos para el cálculo de Ka			
Fuentes	Grado de Influencia de los Criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

Fuente: Colectivo de Autores. 2007. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Texto Básico. p. 38.

El experto marca con una (X) en la casilla correspondiente según las fuentes. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente de argumentación.

De tal modo que:

Si $K_a = 1$: influencia alta de todas las fuentes.

Si $K_a = 0.8$: influencia media de todas las fuentes.

Si $K_a = 0.5$: influencia baja de todas las fuentes.

Una vez obtenidos los valores de los Coeficientes de conocimiento (K_c) y argumentación (K_a), se determina el Coeficiente de Competencia del experto (K).

Si: $0.8 \leq K \leq 1$ $K \rightarrow$ alto, luego el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8$ $K \rightarrow$ media, luego el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5$ $K \rightarrow$ bajo, luego el experto tiene competencia baja.

▪ **Método de Observación Directa**

Atendiendo al diferente grado de complejidad de los métodos del nivel empírico, la observación resulta el más elemental y la base de los demás métodos. Las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. La observación directa es aquella en la que el investigador entra en contacto

inmediato con el objeto de observación. Esta se denomina abierta cuando el observador no participa de las actividades que realizan los sujetos observados, sino solamente es testigo de lo que ocurre en estas actividades. En esta investigación se utiliza este método con el objetivo de obtener la información necesaria a partir de documentos e informes presentes en la entidad.

- **Análisis DAFO**

Para realizar un diagnóstico de la Agencia se propone efectuar un Análisis DAFO. “El análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) o SWOT en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities and Tretas), ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.”²⁰

Este análisis consiste en identificar las Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Oportunidades de la empresa. Se puede considerar la Matriz DAFO como el punto de partida de todo plan estratégico y es exactamente la prospección la depuración, la evaluación, y selección de los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como de amenazas y oportunidades, elementos fundamentales para toda la planificación estratégica. Las Debilidades y Fortalezas se refieren a aspectos internos de la empresa, mientras que las Amenazas y Oportunidades se remiten al entorno externo a estas.

Amenazas: Todo aquello que proviene del entorno o del exterior, previsible y probable, que de ocurrir acarrearía imposibilidad o notable desventaja en el cumplimiento de los fines establecidos.

Oportunidades: Cualquier realidad exterior, que convenientemente aprovechada producirá ventajas más proporcionales.

Fortalezas: Los liderazgos o puntos fuertes de cualquier orden que posea la empresa.

Debilidades: Cualquier realidad del dominio de la empresa que la pone en franca desventaja.

²⁰ Delamo Vilda, René Valentín.2007. Análisis de la línea de productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). Varadero. p. 46.

Para efectuar este análisis se realiza la observación directa de la información y consultas a los expertos, permitiendo ello la definición de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Posteriormente se realiza la Matriz de Impactos Cruzados con ayuda de los expertos.

Dentro de la Matriz de Impactos Cruzados las acciones estratégicas están encaminadas a potenciar los puntos fuertes, corregir o atenuar los puntos débiles, explotar las oportunidades, y afrontar las amenazas. Para la realización de la Matriz se realizan consultas a los expertos y se utiliza el Método de la Observación directa de la información.

Etapa III: Análisis y Evaluación de los Productos Turísticos de la Agencia de Viajes

En esta etapa se procede a describir un conjunto de herramientas utilizadas que hacen posible la realización del análisis y evaluación de los productos turísticos pertenecientes a la Agencia; todo lo cual resulta necesario para lograr su posicionamiento en el mercado. Estas herramientas se detallan a continuación:

- **Consultas a Expertos**

Con el objetivo de definir los productos turísticos de interés a evaluar y posicionar, por parte de la Agencia, se realizan consultas a expertos, quienes fueron previamente seleccionados y evaluados para la investigación. Esta técnica permite conformar una lista de productos, necesarios a evaluar y posicionar en la agencia, según el criterio de los expertos.

- **Revisión de documentos y Análisis de los datos**

La técnica de revisión y análisis de documentos es desarrollado con el propósito de realizar un estudio o análisis detallado de cada uno de los productos objeto de estudio. Se utilizaron como fuente de información: documentos económicos: como los Rendimientos por Excursiones, Ventas por Excursiones, Ventas por Agencias; y otros, ejemplo: El programa de las excursiones y la cartera de productos de la Agencia.

- **Curvas de Productos**

Para realizar un análisis minucioso de cada uno de los productos turísticos, se ha sugerido efectuar la Curva de producto, en la que se registren datos de

Ingresos contra tiempo de explotación de dicho producto. La curva de producto ofrece una visión más detallada del comportamiento del producto desde que surge hasta la actualidad, permitiendo así a los directivos tomar decisiones sobre la permanencia del mismo en el mercado.

▪ **Matrices de Comparación**

Las Matrices de Comparación constituyen otra de las técnicas a utilizar para realizar un análisis de cada uno de los productos turísticos, con interés a posicionar. Para ello se pretende emplear las siguientes matrices comparativas:

- Cuota de mercado(en relación a la participación de los Pax movidos en los Pax movidos totales de opcionales) /Precio
- Ingresos/Precio
- Rendimiento/Precio

Todo esto permite mostrar el comportamiento de los Pax movidos, los ingresos y el rendimiento en relación con los precios de cada producto que se analiza.

▪ **Coefficiente de Consenso**

El Coeficiente de Consenso²¹ se propone a utilizar con el objetivo de conocer si los expertos aceptan o no los productos turísticos propuestos, los cuales fueron resultado de consultas a expertos; y además si están de acuerdo o no con la propuesta de atributos para evaluar los productos turísticos de la agencia. La propuesta de atributos es obtenida a través de consultas a expertos y revisión de la bibliografía.

La expresión utilizada para este coeficiente es la siguiente:

$$C_c = (1 - V_n) / V_t$$

Donde:

Cc: Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

Vn: Total de votos negativos

Vt: Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos $G_c > 85\%$, entonces el atributo evaluado se acepta.

²¹ Colectivo de Autores. 2007. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Texto Básico. p. 96-97.

A continuación se muestra la tabla de votación del experto:

DECISORES	ATRIBUTOS								
	A ₁		A ₂		A ₃		...	A _k	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	No
E ₁							...		
E ₂							...		
E ₃							...		
E ₄							...		
...							...		
E _m							...		
Σ							...		

Tabla No. 4. Votación del Experto.

Fuente: Colectivo de Autores. 2007. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Texto Básico. p. 97.

▪ **Método de Comparación por Parejas (Triángulo de Fuller Modificado)**

El Método de Comparación por Parejas Triángulo de Fuller Modificado²² es aplicado para obtener un vector de importancia o peso de los atributos que caracterizan al producto turístico.

Para ello se presenta a los expertos la Encuesta, a través de la cual se obtiene toda la información necesaria para realizar el método.

Comparación de los criterios por parejas:

Se elabora una *Matriz criterio-criterio (Atributo-Atributo)*, donde se consignan las preferencias en cada pareja de criterios (1 significa que el criterio *i* es más importante que el criterio *j*), matriz obtenida a través de la Moda de las preferencias dadas por los expertos. Como ejemplo de dicha matriz podría ser:

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1	1	1	1	1
C2	0	1	1	1	1
C3	0	0	1	1	0
C4	0	0	0	1	0
C5	0	0	1	1	1

Cálculo del peso subjetivo de cada criterio:

Se determina la preferencia total de cada criterio, es decir, la cantidad de veces que el criterio analizado es preferido respecto a los restantes; y así se calcula el peso subjetivo de cada criterio a través de la siguiente expresión:

²² Colectivo de autores. 2007. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Texto Básico. p. 72-74.

$$W_{KJ} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{Ji}}{\sum_{J=1}^n P \sum_{i=1}^n P_{Ji}}$$

Donde:

W_{KJ} : Peso subjetivo del criterio **j**.

P_{Ji} : Preferencia del criterio **j** sobre el criterio **i**.

Ponderación Objetiva:

Esto se obtiene aplicando el *Método de la entropía* mediante los siguientes pasos:

Primeramente se obtiene una Matriz Criterio - Proveedor como resultado de la Media Aritmética de las valoraciones dadas por los expertos en la Encuesta.

Para el cálculo de *la entropía (Ej)* de cada criterio o atributo se utiliza la siguiente expresión:

$$E = \frac{-1}{\log m} * \sum_{i=1}^n R_{ij} * \log R_{ij}$$

Donde:

E_j : Entropía del criterio **j**.

m : Número de alternativas.

R_{ij} : Calificación de la Alternativa **i** respecto al criterio **j**.

La *dispersión* para cada criterio se calcula según la expresión:

$$D_j = 1 - E_j$$

Donde:

D_j : Dispersión del criterio **j**

El *Peso Objetivo* de cada criterio se determina según la expresión:

$$W_{jo} = \frac{D_j}{\sum_{j=1}^c D_j}$$

Donde:

W_{jo} : peso objetivo del criterio **j**

D_j : dispersión del criterio **j**

c: número de criterios

Para determinar el *Peso Definitivo* de los criterios se aplica el Método Combinatorio, el cual incluye el peso objetivo y subjetivo de los criterios, calculándose a través de la siguiente expresión:

$$W_{JD} = \frac{W_{JO} * W_{JB}}{\sum_{j=1}^c (W_{JO} * W_{JB})}$$

Donde:

W_{JD} : Peso definitivo del criterio j

W_{JB} : Peso subjetivo del criterio j

W_{JO} : Peso objetivo del criterio j

c : Número de criterios

▪ **Tablas de Distribución de Frecuencias**

La representación gráfica de cualquier conjunto de datos u observaciones, parte del supuesto de que los datos han sido agrupados, es decir, que existe una tabla de distribución de frecuencia confeccionada para tal conjunto de observaciones. En esta investigación las observaciones se agrupan en clases, pues se necesitan que dichas observaciones estén concentradas en 5 clases.

Metodología para determinar los intervalos de clase:

- Determinar el recorrido o rango de las observaciones (R):

$$R = X \text{ máxima} - X \text{ mínima}$$

- Determinar el número de clases (K):

$$5 \leq K \leq 20$$

- Determinar la amplitud o el ancho del rango (A):

$$A = R/K$$

- Conformar los intervalos, el primer valor del intervalo tiene que coincidir con la observación mínima y el valor del intervalo final tiene que ser la observación máxima.

Esta técnica se emplea con la finalidad de distribuir las observaciones de un grupo de atributos -obtenidos producto del consenso realizado a los expertos- en cinco clases. Una vez realizado lo anterior se hace coincidir cada clase con los

valores de la Escala Likert, que se muestra a continuación, de forma tal que se obtenga la medición de cada uno de los atributos de los productos turísticos.

1- Muy bajo 2- Bajo 3- Medio 4- Alto 5- Muy Alto

▪ **Instrumentos de Medición o de Recolección de los datos**

En este momento se propone realizar la medición de los atributos definidos en la investigación, para evaluar los productos turísticos, proceso realizado mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador prefije. En este proceso, el instrumento de medición o de recolección de los datos juega un papel principal. Sin él no existen observaciones clasificadas.

En toda investigación se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis. Esta medición es efectiva cuando el instrumento de medición realmente represente a las variables objeto de estudio.

En la presente investigación se emplea como instrumento de medición *La encuesta*, por ser uno de los métodos más utilizados en las investigaciones, para la recogida de gran cantidad de información. Se realiza con la colaboración de los individuos encuestados, utilizando un cuestionario estructurado como instrumento para la recogida de la información. Este procedimiento es utilizado cuando se necesita recoger datos sobre una amplia gama de información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población o universo, obteniéndose conclusiones a nivel general.

Para la confección de las encuestas a utilizar se emplea el Método Escalamiento Likert.; desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, puesto que el método constituye un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los cuales se les administra, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

A continuación se muestran los instrumentos de recolección de datos, propuestos para la investigación:

✓ **Encuesta de Atractibilidad Percibida del Producto Turístico**

La Encuesta de Atractibilidad Percibida del Producto Turístico se realiza con el propósito de analizar cuán atractivo es cada uno de los productos turísticos analizados basado en los elementos que lo componen; y además determinar un Índice de Atractibilidad Percibida de ellos. Esta encuesta se aplica a los Representantes, Guías, Hotesas y al Comercial de la entidad.

El índice de Atractibilidad Percibida del producto se realiza teniendo en cuenta las percepciones de Representantes, Guías, Hotesas y Comercial, es decir se obtienen cuatro índices de atractibilidad percibida para cada producto turístico, todo lo cual permite establecer comparaciones entre los diferentes índices obtenidos.

Este índice se calcula por la siguiente expresión:

$$IA = P/OP$$

Donde:

P: la sumatoria de las percepciones

PO: la sumatoria de las percepciones óptimas

✓ **Encuesta de Prioridad de los Productos Turísticos**

La Encuesta de Prioridad de los Productos Turísticos se aplica a un tamaño de muestra realizada a los Tour Operadores pertenecientes a la Agencia, con el objetivo de evaluar cada uno de los productos turísticos, teniendo en cuenta la prioridad que presentan los productos turísticos en la escala jerárquica de venta de los Tour Operadores.

✓ **Encuesta de Precios Públicos de los Productos Turísticos**

La Encuesta de Precios Públicos de los Productos Turísticos se aplica también a un tamaño de muestra de los Tour Operadores pertenecientes a la Agencia, con el fin de evaluar cada uno de los productos turísticos, basado ello en los precios públicos con que se ofertan dichos productos a los clientes externos.

✓ **Encuesta de Opcionales**

En la presente investigación se hace uso de la Encuesta de Opcionales diseñada por la Agencia de viajes receptoras de Varadero, con el objetivo de realizar la evaluación de los productos opcionales que son ofertados a los clientes.

✓ **Encuesta de Evaluación de Productos Turísticos**

La Encuesta de Evaluación de Productos Turísticos está constituida por un grupo de atributos destinados a la evaluación de los diferentes productos turísticos. Debido a la inexistencia de encuestas de Opcionales en algunos de los productos turísticos analizados se decide aplicar esta encuesta a los expertos de la investigación, con el objetivo de obtener la información deseada que permita el análisis y evaluación de los mismos para lograr su posterior posicionamiento.

Para el procesamiento de los datos de estas encuestas, se utiliza la Hoja de Cálculo de Microsoft Excel para Windows, realizando la Moda "(Medida de Tendencia Central) a cada uno de los atributos; y el software STATGRAPHIC PLUS 5.0, utilizado para la Encuesta de Opcionales de la Agencia, con el objetivo de determinar la relación existente entre los atributos y las variables globales.

▪ **Validación de los Instrumentos de Medición**

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: Confiabilidad y Validez. En esta investigación se realiza la validación a la Encuesta de Atractibilidad Percibida.

La Confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición.

Los procedimientos más utilizados son:

- a) Medida de estabilidad (confiabilidad por test- retest)
- b) Método de formas alternativas o paralelas
- c) Método de mitades partidas (split-halves)
- d) Coeficiente KR-20

- e) Coeficiente Alfa de Cronbach: desarrollado por J. L. Cronbach. Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Usualmente se espera un coeficiente de confiabilidad igual o mayor que 0.80. Estos coeficientes pueden ser obtenidos utilizando el Paquete informático SPSS versión 11.5 para Windows.

La Validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, “puede ser definida como el grado en que el proceso de medida está libre de errores, tanto sistemáticos como aleatorios, o sea, es el criterio de calidad, relacionado con la adecuación de las puntuaciones del instrumento para el objetivo que suscitó su aplicación.”²³

La Validez de Contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

Para realizar esta validez se propone construir una matriz de datos en una hoja de cálculo Excel, donde por las columnas estarán los ítems formulados y por filas las personas consultadas (expertos). En la celda correspondiente se sitúa el valor de decisión de cada persona consultada para cada ítem. Una vez realizada esta operación se calcularán los estadísticos descriptivos siguientes para cada uno de los ítems y total:

- Media
- Moda
- Mediana
- Varianza
- Desviación Estándar

Para el cálculo de los estadísticos descriptivos se aplica a los expertos. Los resultados obtenidos permiten medir el “grado de acuerdo o desacuerdo” con que los ítems y el cuestionario miden las características de un proceso de

²³ Delamo Vilda, René Valentín. 2007. Análisis de la línea de Productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). p.45.

Planeación Estratégica pertinente. Así por ejemplo: Actitud entre “Totalmente de Acuerdo y Totalmente en Desacuerdo”.

Regla de decisión: Se aceptan aquellos ítems que están situados en los valores (4), y (5) el resto se elimina.

También se realiza la Correlación Ítem-Total, utilizando para ello el paquete estadístico SPSS versión 18. Este procedimiento se efectúa para el análisis y selección de ítems, mostrando la fiabilidad de la encuesta.

Etapa IV: Posicionamiento de los Productos Turístico de la Agencia de viajes

En esta etapa se procede a realizar el posicionamiento de los productos turísticos, proponiéndose para ello la Matriz General Electric-McKinsey.

- **Matriz General Electric-McKinsey**

La finalidad de los modelos de análisis estratégicos consiste en brindar un marco de referencia conceptual y analítico a las empresas diversificadas. Ellos posibilitan desarrollar, sobre bases más sólidas, la estrategia global de la empresa, asignar de manera más fundamentada los recursos y apreciar mejor las oportunidades de negocio. Estas técnicas proporcionan esquemas sencillos para delimitar por categorías los diferentes negocios dentro de la cartera y determinar las implicaciones que esto tiene estratégicamente. Establecer categorías en las unidades estratégicas de negocios resulta, por tanto un antecedente necesario para el desarrollo y formulación de las estrategias y sirven también tanto al propósito de diagnóstico estratégico como a la proyección, pues constituye un elemento más de análisis.

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**.

Atractivos	Elevado	G	G	I
	Moderado	G	I	P
	Débil	I	P	P
		Elevado	Moderado	Débil
		Posición Competitiva		

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 multivariantes, 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.

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 No.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.

Conclusiones

Una vez concluido el trabajo de investigación dirigido al posicionamiento de Productos Turísticos, se deben destacar las siguientes conclusiones:

1. Se confeccionó un estado de arte que favoreció la comprensión de los diferentes términos referidos al posicionamiento de los productos turísticos de Agencias de Viajes, brindándole a la agencia la bibliografía más actualizada sobre el tema.

2. Se realizó el proceso de diseño y validación del Modelo de Gestión para la Evaluación y el Posicionamiento de los productos turísticos en la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero.
3. Se efectuó la evaluación de los productos turísticos a través de atributos seleccionados, lo que permitió el posicionamiento de dichos productos, resultando Visita Habana el mejor posicionado seguido por Habana Especial y Habana Overnight.
4. El 50% de los productos turísticos posicionados constituyen productos ganadores y el otro 50% productos intermedios.
5. Se demostró la hipótesis de que al contarse con un Modelo de Gestión que evalué los atributos de los productos turísticos que comercializa la agencia, se podrá obtener un posicionamiento científicamente validado.

Recomendaciones

1. Realizar las Curvas de productos en la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero, con el fin de obtener mayor visión del comportamiento de los mismos.
2. Analizar los resultados de la investigación en la Agencia de Viajes objeto de estudio, debido a su utilidad en el proceso de toma de decisiones, en la dirección de mejorar el posicionamiento de los productos turísticos estudiados o de otros que se analicen en investigaciones ulteriores.
3. Proponer a la dirección del MINTUR en el territorio, el análisis de la posibilidad de implementar el Modelo propuesto como una herramienta de trabajo para el control del posicionamiento de los productos turísticos que se ofertan en el destino.

4. Utilizar el presente Trabajo de Diploma como bibliografía para los estudiantes pertenecientes al Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; y para todos aquellos que deseen profundizar sobre el tema.

Bibliografía

1. Acerenza, Miguel Angel. 1980. Agencias de Viajes. Organización y Operación. México. Editorial Trillas, S.A. de CV. Cuarta impresión, octubre 2001. p. 9, 29-30.
2. Agencia de Viajes. Turismo. Funciones: asesoramiento, intermediar y organizar. Mayoristas. Detallistas. Reglamento. Sanciones. 2007. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/agencia-de-viajes.html>. [Consulta: diciembre 2007].
3. Avilez M, José A. 1997. Las agencias de viajes. Monografias.com S.A. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml>. [Consulta: diciembre 2007].
4. Ayala Castro, Héctor. Febrero 2007. El Turismo en Cuba sigue creciendo. Revista HostelTur. Comunicación para el Turismo del Futuro. Cuba Especial. España. Ideas y Publicidad de Baleares, SL. p. 7.
5. Beltrán Vargas, Luz Cecilia; López Bandera, Héctor E.; Gómez Tobón, José A. 2002. Módulo IV: Diseño y Comercialización de Productos Turísticos. Diplomado Gestión y Desarrollo del Turismo Regional. Disponible en: <http://www.bogotaturismo.gov.co/descargas/turismo/>. [Consulta: octubre del 2007].
6. Borges Legrá, Félix. 2001. Modelo de Posicionamiento del Producto Turístico Cubanacán. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas. p 8-9,12-13,15-16, 27,28.
7. B. Romero, Claudia; Sánchez C; César; Tafoya, M. Sabrina. 1997. Segmentación de Mercados y posicionamiento. Monografias.com S.A. México. Disponible en:

- <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>.
[Consulta: diciembre 2007].
8. Caballero del Busto, Alberto Javier. 1997. Posicionamiento Estratégico de Productos Turísticos. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos39/productos-turisticos/productos-turisticos.shtml>. [Consulta: octubre 2007].
 9. Cartera de productos De Wikipedia, la enciclopedia libre. 2007. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cartera_de_productos. [Consulta: diciembre 2007].
 10. Cerveró, Josep; Iglesias, Oriol; Villacampa, Olga. 2002. Marketing Turístico. España. EUB Ediciones Universitarias de Barcelona S.L. Ediciones Octaedro, S.L. p. 79, 86.
 11. Colectivo de Autores. 2004. Estadística. Ciudad de La Habana. Editorial Félix Varela. p.12.
 12. Colectivo de Autores. 2007. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas. Texto Básico. p. 33-40; 72-74, 87-88, 96-97.
 13. De la Colina, Juan Manuel. Marketing turístico. El Producto. Estrategias para el Producto Turístico. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-turistico/marketing-turistico.shtml#PRODUC>. [Consulta: octubre 2007].
 14. Delamo Vilda, René Valentín. 2007. Análisis de la Línea de Productos Opcionales de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). p. 5, 18, 20, 45, 46.
 15. De la Torre, Francisco. 1980. Agencias de Viajes y Transportación. México. Editorial Trillas, S.A. de C.V. p. 20.
 16. Ferré Tranzano, José María; Robint, José Ramón; Trigo Arana, Gustavo. Enciclopedia de Marketing y Ventas. España. IMIV Editorial Océano. p. 322-323.

17. Fondo de Promoción Turística. 2005. Conceptos básicos de turismo. Disponible en: <http://www.turismocolombia.com/newsdetail.asp?id=4737&idcompany=12> [Consulta: diciembre 2007].
18. García, Antonio; Pujol, Rolando; Martín, Guillermo. 2002. Varadero. El azul del Caribe. Ediciones NIOCIA S.L. p. 12.
19. González Antuña, José Ismael. Gestión de las Agencias de Viajes [diapositiva]. Cuba. 2006. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero. 49 diapositivas, color.
20. Giner, David. 2007. ¡Nos vamos de turismo! gestión, marketing y actualidad turística". Disponible en: <http://davidginer.blogspot.com/2007/06/destino-vs-entorno-turstico.html>. [Consulta: diciembre 2007].
21. González Benítez, Didier. 2004. Análisis del Posicionamiento Perceptual del Hotel Super Clubs Breezes Varadero. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas. p. 3, 21, 23.
22. González Romero, Felicia. 2007. Posicionamiento de Productos Turísticos seleccionados en el destino Península de Zapata. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas. p. 23-26.
23. Guerra Aguiar, Yunet. 2004. Posicionamiento de Destinos Turísticos de Sol y playa de Cuba. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. p. 11,30.
24. Hernández Sampier, Roberto. 2003. Metodología de la Investigación 2. La Habana. Editorial Félix Varela. p. 245-246, 266.
25. Jafari, Jafar. 2000. Enciclopedia del Turismo. España. Editorial Síntesis S.A. p. 18, 115, 179, 523.
26. J. García, Rogelio. 2001. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ciudad de La Habana. Editorial Félix Varela. p. 141-151.
27. Las agencias de viajes. Disponible en: <http://www.emagister.com/las-agencias-viajes-cursos-315146.htm>. [Consulta: diciembre 2007].

28. León López, Yuri. 2006. Procedimiento para el análisis del Producto Turístico Opcionales de la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. p. 1, 3, 4, 8-9.
29. Llopiz Ávila, Eulalia. 2007. Estudio Comparativo del Posicionamiento del Hotel Riu Las Morlas. Diplomado Especializado Gestión de Empresas Turísticas. p. 45, 47.
30. Mercier Cabrera, Edelburgo. 2001. Posicionamiento de la Modalidad Todo Incluido en Hoteles Cubanacán Varadero. Tesis (en opción al título de Master en Gestión Turística). Universidad de Matanzas. p. 21, 24.
31. Muñiz González, Rafael. 2006. Análisis de la cartera de productos. Centro de Estudios Financieros. Disponible en:
<http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-de-productos44.htm>.
[Consulta: diciembre 2007].
32. Muñiz González, Rafael. 2006. Atributos de producto. Centro de Estudios Financieros. *Disponible en:* <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm> [Consulta: diciembre 2007]
33. Muñiz González, Rafael. 2006. Concepto de ciclo de vida del producto. Centro de Estudios Financieros. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-ciclo-de-vida-delproducto36.htm>. [Consulta: diciembre 2007]
34. Muñiz González, Rafael. 2006. Concepto de producto. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>. Centro de Estudios Financieros. [Consulta: diciembre 2007].
35. Muñiz González Rafael. 2006. Conclusiones del estudio de las fases. Centro de Estudios Financieros. Disponible en:
<http://www.marketing-xxi.com/conclusiones-del-estudio-de-las-fases-42.htm>. [Consulta: diciembre 2007]
36. Muñiz González, Rafael. 2006. Extensión del ciclo de vida del producto. Centro de Estudios Financieros. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/extension-del-ciclo-de-vida-del-producto-43.htm>. [Consulta: diciembre 2007]

37. Pérez Montalvo, Yosnai J. 2003. Evaluación de la calidad y Análisis del Comportamiento del Consumidor en el Destino Turístico de Sol y Playa Varadero. Tesis (en opción al Título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas. p. 21.
38. Pons García, Roberto Carmelo; Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. 2004. Imagen de destinos turísticos: el caso de Cuba desde el mercado emisor español. Revista de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Matanzas. Retos Turísticos. Vol.3. p.18.
39. Quintana Hernández, Ayleen. 2005. Diseño de un sistema de control a los procesos claves de la Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. p. 6-11.
40. Quintana, Rogelio; Figuerola, Manuel; Chirivella, Mariano. 2004. Efectos y Futuro del Turismo en la Economía Cubana. Cuba. Editorial Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. p. 15, 113.
41. Quinteros, Ceci. Estrategias de marcas y posicionamiento. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/estramktpos.htm> [Consulta: diciembre 2007].
42. S/A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del management. p. 179.
43. Salinas Chávez, Eros. 2003. Geografía y Turismo. Aspectos Territoriales del Manejo y Gestión del Turismo. Cuba. Editorial SI- MAR S.A. p. 24, 95-96, 203, 204.
44. Santesmases Mestre, Miguel. 1991. Marketing: Conceptos y Estrategias. España. Ediciones Pirámide, S.A. p. 376-380, 407-408, 444-449.
45. S/A. Servicios Turísticos en las Agencias de Viajes. Documento. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. p. 10.
46. Thompson, Ivan. 2006. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/nuproductos/100.HTM> [Consulta: diciembre 2007]

47. Thompson, Ivan. 2006. Tipos de Productos. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>. [Consulta: diciembre 2007]
48. Tirador Hernández, Aldo. 2007. Diseño de instrumentos para la evaluación de la calidad. Circuitos turísticos. Agencia de Viajes Receptivas de Varadero. Trabajo de Diploma. p.12.
49. Trelles Araujo, Gustavo. 1997. Mercadotecnia. El producto. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml>. [Consulta: diciembre 2007].
50. Valls Figueroa, Wilfredo. 2006. Procedimientos para la Evaluación Análisis y Diagnóstico de la Calidad en Destinos Turísticos. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Matanzas. CUJAE. p. 32, 35.
51. Velázquez Coco, Katia. 2003. Estudio de las Agencias de Viajes Cubanacán, Cubatur, Rumbos Cuba y Gaviota Tour y su Oferta de Opcionales en Destino Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. p.10, 33-34.
52. Vizcay Razo, Cecilia; Cintero Angulo, Isaac. 2004. Análisis de la eficacia y eficiencia de la Gestión de la Calidad en un destino de sol y playa. Trabajo de Diploma (en opción al Título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas. p.34.
53. Wolfe, Alan. 1994. Beneficios a través del Marketing Estratégico. Las claves del éxito en el nuevo entorno competitivo de los negocios. España. Ediciones Folio, S.A. p. 150-153.