

Proyecto de creación de la agencia de viajes WinterSun

Creation project of the travel agency WinterSun

- ¹ Frandiel Alonso Remedios  <https://orcid.org/0000-0002-7961-8203>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.
frandielalonsoremédios@gmail.com
- ² Inara Esther Márquez Hernández  <https://orcid.org/0000-0002-2869-4767>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.
inaraesther09@gmail.com
- ³ Yennifer Sánchez Borges  <https://orcid.org/0000-0002-0455-2000>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.
ysanchezb97@gmail.com
- ⁴ Luis Efraín Velastegui López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador
evelasteguil@utb.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 08/06/2022

Revisado: 23/07/2022

Aceptado: 22/08/2022

Publicado: 06/09/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i3.2303>

Cítese:

Alonso Remedios, F., Márquez Hernández, I. E., Sánchez Borges, Y., & Velastegui López, L. E. (2022). Proyecto de creación de la agencia de viajes WinterSun. *ConcienciaDigital*, 5(3), 234-250. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i3.2303>



CONCIENCIA DIGITAL, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://concienciadigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec

Esta revista está protegida bajo una licencia *Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International*. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras claves:

Sector turístico,
mercado ruso,
conflicto bélico,
agencia de viajes.

Keywords:

Travel agency,
Varadero tourist
destination,
Russian market,
receptive and
specialized.

Resumen

En el contexto de crisis impuesta por la COVID-19, se han generado profundos cambios en las dinámicas del sector turístico, siendo imprescindible el restablecimiento de la demanda de los principales mercados emisores de turistas. En el caso de Cuba, pese a la pandemia, se había manifestado un fuerte crecimiento de visitantes rusos al destino, hecho que condujo a que se colocasen en él altas expectativas que se desdibujaron a raíz del conflicto bélico Rusia-Ucrania, pero que, dado los ritmos de crecimiento sostenidos del mercado ruso en Cuba durante los últimos años, se evidencia la necesidad de incentivar las estrategias de captación de este mercado y lograr una mayor especialización en su comercialización ante su salida del conflicto bélico. En base a ello, se plantea como objetivo de la investigación: Elaborar el proyecto de creación de una agencia de viajes física especializada en el mercado ruso en el destino turístico Varadero. Para ello se utilizó un procedimiento de elaboración propia a partir de diferentes metodologías consultadas sobre el tema y una serie de métodos teóricos y empíricos que permitieron la realización de un análisis integral de las variables más importantes en la que incurre la constitución de la agencia. Como principales resultados de la investigación destaca el diseño preliminar de la oferta, conformada por excursiones, circuitos y rutas como productos principales; el análisis de la competencia, la identificación de los recursos y trámites necesarios para la apertura, y la definición de la misión, visión, propuesta de valor y perspectivas y temas estratégicos.

Abstract

In the context of the crisis imposed by COVID-19, profound changes have been generated in the dynamics of the tourism sector, with the restoration of demand from the main tourist source markets being essential. That is why, given the strong growth of Russian visitors to Cuba, the creation of a receptive travel agency specialized in this market arises as a necessity. The present research aims to develop the project to create a physical travel agency specialized in the Russian market in the tourist destination Varadero. To do this, a self-elaboration procedure was used based on different methodologies consulted on the subject and a series of theoretical and empirical methods that allowed the realization of a comprehensive analysis of the most important variables in which

the constitution of the agency incurs. The main results of the investigation include the preliminary design of the offer, the analysis of the competition, and the identification of the resources and procedures necessary for the opening. The economic-financial study demonstrated the feasibility of the agency, with a recovery period of the investment of approximately two years and a positive value of the Net Present Value.

Introducción

El turismo ha experimentado una constante diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor importancia en el mundo. Su evolución ha tenido lugar en un contexto competitivo y dinámico, caracterizado por la ocurrencia de cambios que requieren la adaptación de la gestión turística a los nuevos comportamientos y demandas de los consumidores, así como a las nuevas dinámicas y mecanismos globales.

La actualidad mundial continúa fuertemente influida por la situación de emergencia sanitaria derivada de la pandemia de COVID-19. Se trata de una perturbación económica global, con un severo impacto tanto en la oferta como en la demanda. Ante dicha situación, en el sector turístico, la prioridad a corto plazo es volver a recuperar la demanda al mayor ritmo y volumen posibles, conforme con las condiciones de seguridad y prevención marcadas por las autoridades sanitarias (Organización de Naciones Unidas [ONU], 2020).

En este contexto, la actividad de las agencias de viajes ha sido limitada, debido a las restricciones impuestas a causa de la pandemia, que dificultan el proceso de gestión de viajes y de la intermediación, independientemente que de manera tradicional las agencias de viajes han constituido principal canal de distribución en la intermediación turística. Ello deriva en un nuevo escenario de la intermediación, que sigue evolucionando y necesita de la incorporación de innovaciones tecnológicas y la especialización en los nuevos segmentos de demanda (Pastor & Rivera, 2022).

En el caso de Cuba, se había manifestado un fuerte crecimiento de visitantes rusos al destino, al recibir en el 2021, según datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2021), 146 151 visitantes rusos, posicionándose como el principal mercado emisor de turistas extranjeros a Cuba, y el único mercado que igualó los números del año precedente y que además experimentó un crecimiento significativo; de ahí que el Ministerio de Turismo de Cuba colocase su mirada en este mercado potencial,

que desde el año 2019 había superado a todos los mercados europeos, incentivando sus estrategias de captación y especialización, hecho que se consolidó con el reforzamiento de la cooperación en el sector hotelero y la ampliación del llamado turismo corporativo, en el cual Havanatur Rusia ha estado pavimentando el camino, ejerciendo una tarea primordial en la celebración de MITT-2021 (Travel Trade Caribbean [TTC], 2021).

Pese a las altas expectativas colocadas por parte del Ministerio del Turismo de Cuba en relación a este mercado, el actual conflicto bélico Rusia-Ucrania desdibujó todos los planes de eventual crecimiento del mercado ruso en la Isla, lo cual se comprobó con la caída de los índices de arribo de visitantes rusos durante los meses de marzo y abril del 2022; condicionado por la cancelación temporal de los vuelos a Cuba de las aerolíneas Aeroflot y Azur Air, después de que la mayoría de los países europeos les cerrasen su espacio aéreo. No obstante, dado los ritmos de crecimiento sostenidos del mercado ruso en Cuba durante los últimos años, así como las conexiones de vuelos a los principales destinos nacionales, fundamentalmente Varadero, su principal destino turístico, se evidencia la necesidad de incentivar las estrategias de captación de este mercado y lograr una mayor especialización en su comercialización, en aras de ser más competitivos ante su salida del conflicto bélico y la reanudación de su actividad turística internacional. En base a ello, se plantea como objetivo de la investigación: Elaborar el proyecto de creación de una agencia de viajes física especializada en el mercado ruso en el destino turístico Varadero.

Metodología

De acuerdo a su metodología, la investigación se clasifica como mixta, al combinar en su desarrollo enfoques cualitativos y cuantitativos. Por una parte, explora y describe al objeto de estudio hasta llegar a una hipótesis general; y por otra, utiliza la recopilación de datos numéricos para demostrar la factibilidad económica del proyecto de diseño de la agencia de viajes.

Se analizaron una serie de procedimientos y metodologías relacionados con la creación de productos turísticos, incluidas las agencias de viajes, tales como los de Sánchez & Sánchez (2021), Pérez et al. (2020), Pestrikova (2019), Ayala (2014) y Kotler (2000). Luego de realizar un análisis comparativo entre estas propuestas, se llegó a la conclusión de que ninguna de ellas respondía en su totalidad al objetivo diseñado, por tal motivo, se tomaron determinadas fases de cada una y se diseñó un procedimiento propio, estructurado por nueve (9) etapas (Tabla 1).

Tabla 1

Metodología empleada para el estudio

Etapas	Métodos, técnicas y herramientas
Etapa 1: Investigación turística general para determinar el tipo de agencia a crear	Análisis histórico-lógico, análisis y síntesis, revisión documental, tormenta de ideas.
Etapa 2: Identificación de los mercados emisores y segmentos de la demanda a los cuales se enfocará la agencia	Revisión documental, análisis y síntesis, encuesta, procesamiento estadístico.
Etapa 3: Diseño preliminar de los productos y servicios que conformarán la cartera de la agencia	Revisión documental, triangulación de la información, tormenta de ideas.
Etapa 4: Comercialización de los productos de la agencia	Revisión documental, tormenta de ideas, fórmula del cálculo del precio público de los productos diseñados según Ayala (2014).
Etapa 5: Análisis de la competencia	Revisión documental, análisis y síntesis, análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1997).
Etapa 6: Recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios	Revisión documental Análisis y síntesis
Etapa 7: Trámites necesarios para la apertura de la agencia	Tormenta de ideas Observación científica
Etapa 8: Ventajas competitivas	
Etapa 9: Definición de la misión, visión, valores compartidos, propuesta de valor y perspectivas y temas estratégicos	Entrevistas, tamizado de ideas, triangulación de la información.

Fuente: Elaboración propia a partir de las metodologías consultadas.

Resultados

Etapa 1: Investigación turística general para determinar el tipo de agencia a crear

Dado el crecimiento de visitantes rusos a Cuba hasta el inicio del conflicto bélico Rusia-Ucrania, y la continuidad de vuelos en tiempos de COVID-19 al destino turístico Varadero, así como los esfuerzos del Ministerio de Turismo y Havanatur Rusia en la

captación de este mercado con potencial, se propone la creación de la agencia de viajes física WinterSun, con ubicación en Varadero, al ser este el destino más visitado por el mercado ruso y hacia el cual están enfocados prácticamente todas las conexiones de vuelos y turoperadores emisores de turismo ruso a Cuba.

Teniendo en cuenta los criterios de clasificación de Ayala (2014), la agencia de viajes propuesta se clasifica según función del producto-mercado en *especializada*, puesto que se centra en el mercado ruso y segmenta la demanda en base a diferentes variables, adecuando la oferta al perfil del turista. Por su dimensión o por el reglamento jurídico se clasifica en *mixta*, al combinar las funciones tanto de una agencia mayorista como minorista. Por su parte, según el tipo de actividad o el flujo de viajeros la agencia será de tipo *receptiva*, al asistir, mover y garantizar los servicios a los viajeros. Por último, de acuerdo a la tecnología que utiliza, será *tradicional y virtual*, al constituir una agencia de viajes física que ofrecerá servicios al cliente en sus oficinas e interactuar con el cliente mediante sus sitios web de reserva.

Etapa 2: Identificación de los mercados emisores y segmentos de la demanda a los cuales se enfocará la agencia

A partir del procesamiento y análisis de los cuestionarios aplicados y la consulta de diferentes estudios de mercado, fundamentalmente el realizado por Bermúdez (2021), se identificaron las características del segmento de demanda ruso que visita el destino Varadero. A continuación se resumen algunas de dichas características:

- En su mayoría son adultos jóvenes, con edades comprendidas entre 25 a 46 años, que viajan en parejas o en familia; de nivel educacional medio-superior y nivel adquisitivo medio-alto.
- El período en que más arriban al destino es entre diciembre y abril, con una estancia promedio entre 7 y 14 días y un gasto medio diario de 140 USD.
- Preferencia por los hoteles de 4 y 5 estrellas.
- Respecto a las fuentes de información más consultadas para organizar su viaje se destacan como fuentes principales los sitios web, las agencias de viajes online, las oficinas de agencias de viajes; y en menor cuantía la recomendación personal y la consulta a guías de viaje. Las reservas las realizan principalmente a través de agencias de viajes.
- Les gusta la compra de excursiones; compran opcionales exclusivas, alquiler de embarcaciones, arrendamiento de jeeps.
- Las motivaciones principales del viaje son: el sol y la playa fundamentalmente, conocer lugares nuevos y diferentes, estar en contacto con la naturaleza, conocer la historia y la cultura, interactuar con la población local, descansar y relajarse.
- En relación a la gastronomía son consumidores amantes de los mariscos y la papa. De las bebidas nacionales prefieren el Havana Club 7 años y el Ron Santiago; de las

bebidas importadas destacan el Vodka, Tequila y Whisky; de los cócteles que más consumen se encuentran: Mojito, Cuba Libre y Piña Colada.

- En las tiendas los productos de mayor interés son: tabacos en cajas, rones cubanos, café, productos de estanco y productos con la imagen de Cuba.

Etapa 3: Diseño preliminar de los productos y servicios que conformarán la cartera de la agencia

A partir de las necesidades y características antes planteadas del segmento mercado objetivo, se consideraron las propuestas de los productos turísticos de la agencia, identificándose las excursiones, circuitos y rutas como productos turísticos principales.

A continuación, se evidencian las características generales de los tres principales tipos de productos a comercializar:

Excursiones: Las excursiones que ofrecerá la agencia se constituirán como paquetes que se presentan como traslados, city tour, sightseeing y tour de compras. Las mismas incluirán diferentes servicios: transporte, visitas guiadas, comidas, etc. Entre las principales excursiones destacan los diferentes recorridos por Matanzas, las excursiones hacia la Reserva Ecológica Varahicacos, el Parque Nacional Ciénaga de Zapata, el Complejo Turístico Boca de Guamá, Playa Larga y Bahía de Cochinos y Playa Girón. Como excursiones fuera de Matanzas destaca como producto estrella las excursiones hacia Cienfuegos y las excursiones hacia el destino La Habana.

Circuitos: La agencia organizará circuitos interactivos y participativos. Los atractivos principales del circuito serán los de mayor valoración, identificados a través de los estudios de mercado realizados, y a su vez se incorporarán diversidad de modalidades y actividades turísticas. Los circuitos incluirán el recorrido por los destinos turísticos más populares entre los turistas rusos, en especial Pinar del Río, La Habana, Cienfuegos, Jardines del Rey, Trinidad, Holguín y Santiago de Cuba.

Rutas: La agencia hará que este producto facilite el encuentro entre el visitante y el medio. Dada la identificación del marcado interés de los rusos por productos como el ron cubano, los cócteles y los habanos; estos serán los ejes temáticos de las principales rutas a comercializar, las cuales incluyen importantes atractivos como museos y casas de estos productos.

Además de las excursiones, circuitos y rutas, la agencia diseñará programas de incentivos y comercializará diferentes eventos que se realizan en el destino Varadero. Asimismo, y dado el incremento del interés de los turistas rusos por la salud y el bienestar, acrecentado tras la COVID-19, se ofertarán productos y servicios para esta modalidad, potencializando fundamentalmente las instalaciones y facilidades de Varadero y La Habana. De igual forma, se ofrecerán servicios de reservas de

alojamiento, restaurantes y centros nocturnos; además de recepción especializada en aeropuertos, asistencia al turista con personal especializado, servicios individuales de guías, transfer y otros.

Etapa 4: Comercialización de los productos de la agencia

Las estrategias de comercialización de la agencia abarcan las cuatro variables asociadas al marketing mix: el producto, diseñado de forma preliminar anteriormente; la distribución, el precio y la promoción.

Respecto a la distribución, los productos de la agencia serán distribuidos mediante canales de distribución tanto directos como indirectos. Como canales directos que se utilizarán para la venta se encuentran las oficinas de venta y el internet, mediante su página web especializada. De forma complementaria, se emplearán canales de distribución indirectos a través de turoperadores, con el objetivo de alcanzar una mayor cobertura del mercado.

En cuanto al precio de venta al público, este fue determinado mediante la cotización de los productos diseñados preliminarmente, donde la agencia trabajará con un nivel de ganancia del 25%.

La promoción se enfocará en los principales instrumentos y técnicas definidos para el turismo (publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción en ventas), que permitan la consecución del mix promocional, de forma tal que se logre una comunicación y transmisión de información efectiva al potencial comprador.

En cuanto a publicidad, los productos serán insertados en los catálogos, revistas, folletos y guías turísticas de la agencia de viajes. También se asegurará el posicionamiento de la oferta en la página web, blog y perfil en Facebook, Instagram y Twitter de la agencia; así como se desarrollará una extensa campaña en las redes sociales y sitios web de operadores interesados.

En el caso de las relaciones públicas, la herramienta principal será las relaciones mutuamente beneficiosas y de retroalimentación con los principales medios de noticias, sobre todo los que se especialicen en materia de turismo, como es el caso de Excelencias Cuba.

Para establecer la retroalimentación directa entre la organización y el consumidor, se aplicarán varias técnicas correspondientes al marketing directo, tales como el email marketing o marketing por correo electrónico (mailing) y el marketing por catálogo.

Etapa 5: Análisis de la competencia

Identificación de la competencia del destino Cuba en la región del Caribe

De la Peña et al. (2020), en una reseña sobre la competitividad turística en la región del Caribe, afirma que existe homogenización entre los principales destinos turísticos. El análisis de los flujos turísticos en esta región durante los últimos años, según datos proporcionados por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019), evidencia la capacidad de atracción de turistas y el potencial de crecimiento de los destinos República Dominicana, Puerto Rico, Cuba, Jamaica y las Bahamas; donde República Dominicana se posiciona como el principal destino turístico en el Caribe y Cuba se mantiene oscilando entre el segundo y tercer puesto. Debido a que República Dominicana ha evidenciado un importante crecimiento en el arribo de turistas rusos (Cruz, 2019); y por la similitud del producto turístico que oferta con el producto Cuba, se considera a este destino país como un fuerte competidor para Cuba respecto al mercado objeto de estudio.

Identificación de la competencia de la agencia en Cuba

Según el enfoque de las Cincos Fuerzas propuestas por Michael Porter, los actores o fuerzas que constituyen competidores y afectan o pudieran afectar la futura implementación de la agencia son:

1- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores presenta elevadas barreras de entrada al mercado, puesto que pese a existir un interés general por parte de las instituciones turísticas cubanas de promover el turismo ruso al destino Cuba, la política del Ministerio de Turismo regula la creación de las agencias de viajes, y actualmente no se tiene conocimiento de la creación de una nueva agencia de viajes similar.

2- Rivalidad entre los competidores existentes:

En Cuba se identifican como principales competidores para la agencia que se pretende crear, las agencias de viajes receptoras: Havanatur, específicamente el receptorivo Tour & Travel; Viajes Cubanacán S.A, Cubatur y Gaviota Tour, ya que aunque estas no se encuentren enfocadas al trabajo con el mercado ruso, desempeñan función asesora, mediadora y productora de servicios y productos turísticos para la atención y satisfacción de las necesidades de los turistas que desean viajar a Cuba, dentro de los cuales indistintamente se encuentran los viajeros rusos.

3- Amenaza de productos sustitutos:

En Cuba existen entidades que amenazan como sustitutos a la agencia que se pretende diseñar. Las agencias de viajes anteriormente mencionadas son las que sobresalen y se pueden considerar una amenaza, pues asisten a los viajeros rusos y satisfacen sus necesidades mediante servicios y productos que pueden incluso constituir de mayor atraktividad.

4- Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es alto, determinado por su poder de selección ante muchas alternativas de otras agencias o productos sustitutos para la organización de sus viajes. También, al tratarse de una agencia enfocada hacia un segmento específico de demanda, un pequeño grupo de turoperadores y agencias de viajes rusas concentrarán el mayor número de clientes, lo que determina su dependencia en el volumen de venta.

5- Poder de negociación de los proveedores:

Teniendo en cuenta que una agencia de viajes es una empresa turística que actúa como intermediaria entre los clientes y los prestatarios de servicios turísticos específicos, esta tiene gran dependencia de los proveedores para poder diseñar y prestar servicios y productos turísticos con la calidad requerida.

A partir de este estudio del entorno, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas para la creación de la agencia de viajes:

Oportunidades:

- Lazos históricos entre Cuba y Rusia y vínculos que se extienden hacia diferentes sectores estratégicos.
- Prestigio internacional de Cuba por los elementos y raíces socioculturales, clima tropical, hermosas playas y abundante naturaleza.
- Fuerte atracción del mercado ruso hacia el destino Cuba.
- Crecimiento de la conectividad aérea entre ambos países y del interés de turoperadores rusos por comercializar Cuba, especialmente Varadero, destino que se consolida como el predilecto por parte del mercado.
- Fortalecimiento de la imagen de seguridad de Cuba como destino.
- Labor de Havanatur Rusia como promotora del turismo ruso hacia Cuba en ferias y otras exposiciones especializadas.
- Marcada tendencia del multidesino en el área latinoamericana y caribeña, en la que Cuba se inserta y donde ya se han establecido alianzas para complementar su gestión.

Amenazas:

- Actual conflicto bélico Rusia-Ucrania y su impacto devastador en el turismo emisor ruso.
- Impacto de la pandemia de COVID-19: restricciones de vuelos, quiebra de turoperadores, recesión económica de la población, incremento del temor a viajar.
- Fuerte competencia entre los destinos del Caribe.
- Gran distancia entre el mercado emisor y el destino.
- Bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos a Cuba.
- Campaña mediática hacia Cuba que atenta contra la imagen del destino.

Etapa 6: Recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios

En el grupo de los recursos materiales y técnicos se consideran, fundamentalmente, aquellos recursos referidos a los materiales y mobiliario básico de oficina, el sistema operativo y de administración y equipamientos tecnológicos. En relación a los recursos financieros, se estima disponer con un presupuesto inicial del Ministerio de Turismo, posterior al registro oficial de la agencia, para cubrir los gastos iniciales de sus actividades.

Los recursos humanos, por su parte, desempeñan un papel de gran importancia para garantizar la calidad en la prestación de los servicios. En este contexto, al constituir WinterSun un receptivo, la contratación de guías de turismo es una decisión determinante para garantizar su éxito.

En Cuba se dispone de varios proveedores con la capacidad requerida para suministrar los recursos necesarios anteriormente mencionados. Entre ellos se encuentran: GET (Grupo de Electrónica para el Turismo), PUBLICITUR, CIMEX, EMPRESTUR, TRANSTUR y la Bolsa de Empleo para el Turismo.

Etapa 7: Trámites necesarios para la apertura de la agencia

En la actualidad, para la creación de la agencia WinterSun, según el artículo 3 y 4 de la Resolución 1/98 MINTUR-MINCEX, se requerirá de la aprobación del Ministerio de Turismo y cuya solicitud de autorización estará acompañada de los siguientes documentos: fundamentos de la solicitud, descripción de la actividad que se pretende realizar, proyectos de estatutos y estudios de factibilidad económica (Resolución Conjunta No 1 MINTUR-MINCEX, 1998).

También, antes del inicio de sus operaciones, la agencia WinterSun, según el artículo 19 de la Resolución 1/98 antes mencionada, deberá estar inscrita en el Registro Nacional de

Agencias de Viajes; lo cual constituirá la definitiva autorización para el inicio oficial de sus operaciones.

Para lograr el cumplimiento de lo anteriormente referido, es necesario remitirse a la Resolución Conjunta 17/99 de la Cámara de Comercio de la República Cuba (Resolución Conjunta No 17 CCRC, 1999), relativa al Reglamento de Registro Nacional de Agencias de Viajes. Teniendo en cuenta lo establecido en su artículo 7, se deberá formalizar la solicitud de inscripción ante el Encargado del Registro, mediante la presentación de los documentos siguientes:

- Escrito de solicitud, firmado por funcionario competente de la entidad, debidamente autenticado.
- Escritura pública de constitución de la entidad, protocolizada por notario público cubano.
- Escritura o poder en que se haga constar la designación y facultades de la persona que actuará como representante.
- Declaración con los establecimientos adicionales, así como los nombres o marcas comerciales utilizadas, que sean diferentes a los de la propia entidad.
- Documento emitido por el Ministerio de Turismo autorizando la constitución de la agencia de viajes.

Etapa 8: Ventajas competitivas

Teniendo en cuenta que el contexto mundial se encuentra marcado por la pandemia del coronavirus y que según la ONU (2020) el principio básico para reanudar los viajes en la etapa pos COVID es recuperar la confianza del turista en la seguridad de los destinos, unido al conflicto armado en el que se encuentra inmerso Rusia actualmente; hacen que la imagen alcanzada por Cuba como destino turístico seguro constituya una de sus mayores ventajas competitivas que lo posiciona en mejores condiciones para la atracción del mercado ruso en relación a los destinos competidores en la región del Caribe.

De igual forma, en el contexto actual se presentan un conjunto de oportunidades y fortalezas para Cuba, cuyo aprovechamiento contribuye a potenciar los viajes desde Rusia, donde Havanatur Rusia desarrolla grandes esfuerzos para promover el turismo hacia el territorio cubano, fundamentalmente a Varadero. Es por ello que el enfoque de especialización en el trabajo con este potencial segmento asumido por WinterSun, con una oferta comercial dirigida a satisfacer sus necesidades y expectativas específicas, constituye la principal ventaja competitiva de la agencia.

Etapa 9: Definición de la misión, visión, valores compartidos, propuesta de valor y perspectivas y temas estratégicos

Misión: “Somos el Receptivo WinterSun, una agencia de viajes receptiva especializada en el segmento de demanda ruso, que ofrece servicios de asesoramiento, producción y comercialización de productos turísticos en el destino Cuba, contando para ello con un personal altamente preparado, sentido de pertenencia y competencia profesional, y en una comunicación rápida y efectiva”.

Visión: “Ser reconocidos como la agencia de viajes receptiva por excelencia para atender el segmento de demanda ruso en el destino Cuba, ofreciendo un servicio personalizado distinguido por su profesionalidad y autenticidad”.

Valores compartidos del Receptivo WinterSun:

- Respeto: una de las principales condiciones para que los empleados se sientan a gusto y estén motivados en la empresa será el respeto y la proporción de todas las facilidades posibles para el desempeño de su trabajo o para su crecimiento personal y laboral.
- Responsabilidad social: contribuir a mejorar las condiciones de vida en la zona de ubicación e impulsar iniciativas que contribuyan positivamente a la vida de la comunidad.
- Transparencia y honestidad: ser honesto con los clientes, proveedores y con la competencia, así como mostrar una completa transparencia en la presentación de cuentas económicas periódicas y accesibles.
- La máxima calidad como meta: ofrecer el mejor servicio al mejor precio; para ello es imprescindible optimizar los procesos productivos y operativos de la agencia, en aras de una mayor eficacia y eficiencia.
- Capacidad de análisis y autocrítica: realizar análisis periódicos que permitan descubrir cuáles son sus fortalezas y debilidades, saber qué errores cometieron en el pasado y cuáles no deben volver a ocurrir.
- Constancia: inculcarles a todos sus empleados el valor del trabajo duro y de la constancia. Asimismo, los empleados deben ver que su constancia se ve reflejada en resultados, que redundan en beneficios tanto personales como para la empresa.

Propuesta de Valor: WinterSun: “Con los más atractivos productos y servicios especializados en el segmento de demanda ruso en el destino Cuba”.

Tabla 2

Perspectivas y temas estratégicos de la agencia

Perspectiva	Temas estratégicos
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento sobre la inversión - Crecimiento de los ingresos - Cumplimiento de los Planes de Negocios
Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Retención de los clientes - Profundidad de la relación - Cuota de satisfacción
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos procedentes de nuevos productos - Correcta selección de canales de distribuidores y suministro - Horas dedicadas al cliente
Perspectiva de formación y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente interno - Ingresos por cliente interno - Información estratégica

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- La agencia de viajes física WinterSun constituye una agencia receptiva especializada en el mercado ruso.
- Como productos a comercializar por la agencia destacan las excursiones, circuitos y rutas como principales. De igual modo, se ofertarán productos de eventos e incentivos, salud y bienestar, y un amplio grupo de servicios complementarios.
- El continuo perfeccionamiento y tratamiento de cada una de las variables asociadas al marketing mix contribuye al posicionamiento de la agencia en la mente de los potenciales consumidores y por ende a aumentar su valor en el mercado meta.
- El proyecto de creación de la agencia de viajes se posiciona como una oportunidad para incentivar las estrategias de captación del mercado ruso en Cuba y lograr una mayor especialización en su comercialización, en aras de ser más competitivos ante su salida del conflicto bélico y la reanudación con normalidad de su actividad turística internacional.

Referencias bibliográficas

Ayala, H. (2014). *Agencias de Viajes y turoperadores en el turismo*. Félix Varela.

- Bermúdez, R. (2021). *Perfil del turista ruso que visita Varadero, Cuba*.
<http://www.entornoturistico.com/perfil-del-turista-ruso-que-visita-varadero-cuba/>
- Cruz, A. (2019). *Rusia, un emisor turístico de perspectiva creciente para Cuba*.
<http://www.mintur.gob.cu/rusia-emisor-turistico-perspectiva-creciente-cuba/>
- De la Peña, M. R., Martín, D., Nuñez, J., Núñez, J. A. & Turrión, F. (2020). *La competitividad del turismo cubano: ¿Algo más que sol, playa y son?*
<http://www.foroeuropacuba.org>
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing* (10.a ed.). Prentice Hall.
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2021). *Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Al cierre de diciembre 2021*. <https://www.onei.gob.cu>
- Organización de Naciones Unidas (2020). *La COVID-19 y la transformación del turismo*.
http://www.un.org/sites/un2.org/files/policy_brief_covid19_and_transforming_tourism_spanish.pdf
- Organización Mundial del Turismo (2019). *World Tourism Barometer January 2019*.
<http://www.unwto.org>
- Pastor, R., & Rivera, J. (2022). El rol de la agencia de viajes ante la nueva situación post Covid-19: decálogo de propuestas para su recuperación. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(1), 55-68.
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.004>
- Pérez, L. E., Peña, N., Rodríguez, R. E., Pérez, E. Y., Vela, J. de los M., Díaz, G. J., & Reyes, J. (2020). Procedure and Design of a Patrimonial Tourist Product for the Municipality of Calixto García. *International Journal of Hospitality & Tourism Management*, 4(1), 1-7. <https://doi.org/10.11648/j.ijhtm.20200401.11>
- Pestrikova, K. (2019). *Creación de una agencia de viajes on-line receptiva especializada en la zona de la Safor (Valencia)*.
<http://hdl.handle.net/10251/134516>
- Porter, M (1997). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental.
- Resolución Conjunta 1/98 MINTUR-MINCEX. Reglamento de Agencias de Viajes Nacionales, Sucursales y Representaciones de Agencias de Viajes Extranjeras en la República de Cuba. La Habana, Cuba, 7 de diciembre de 1998.
<https://cubatravelcorp.files.wordpress.com>

Resolución Conjunta 17/99 Cámara de Comercio de Cuba. Reglamento del Registro Nacional de Agencias de Viajes. La Habana, Cuba, 11 de marzo de 1998.
<https://cubatravelcorp.files.wordpress.com>

Sánchez, Y., & Sánchez, M. C (2021). Procedimiento para el diseño del producto turístico "GreenRoad" para la agencia de viajes Ecotur S.A. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 61-92.
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/350>

Travel Trade Caribbean (2021). *Cuba alista su stand en feria turística rusa MITT 2021*.
<http://www.traveltradecaribbean.es/cuba-alista-su-stand-en-feria-turistica-rusa-mitt-2021>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Conciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Conciencia Digital**.



Indexaciones

