

ARTÍCULO CIENTÍFICO  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Experiencia práctica en la aplicación del Revenue Management  
en Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas**

***Practical experience in the application of Revenue Management  
at Matanzas Branch Cubanacán Travel Agency***

Rodríguez Fajardo, Luisa María <sup>1</sup>

<sup>1</sup>. [luisa.rodriquez@umcc.cu](mailto:luisa.rodriquez@umcc.cu), Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba

Recibido: 08/01/2021

Aprobado: 24/08/2021

Como citar en normas APA el artículo:

Rodríguez Fajardo, Luisa María (2021). Experiencia práctica en la aplicación del Revenue Management en Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas. Uniandes Episteme, 8(4), 462-476.

## RESUMEN

La evolución del turismo en el mundo, así como en Cuba, ha traído consigo la puesta en marcha de diversas herramientas de optimización de ingresos entre las que destaca el *Revenue Management*. Sus notables resultados en la industria aérea y hotelera constituyen un atractivo para su explotación en las agencias de viajes. La investigación que se presenta tiene como objetivo aplicar la herramienta de *Revenue Management* en la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas, a partir del diseño de un procedimiento de *Revenue Management* para agencias de viajes en Cuba. El trabajo investigativo se sustenta en el empleo de técnicas y herramientas como, matriz DAFO, Brainstorming, matriz de posicionamiento, método de experto y Kendall, teniendo a la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica. Con la aplicación del procedimiento propuesto se obtuvo como resultado la identificación de las principales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, determinación de competidores potenciales y cálculo del índice integral de *Revenue Management*, todo ello permitió conocer la salud financiera de la entidad. Sin dudas, constituye el cimiento sobre el cual se proyectarán importantes análisis desde la

óptica del *Revenue Management* en esta y otras empresas del sector, constituyendo un punto de partida en el estudio de esta rama en agencias de viajes en Cuba.

**PALABRAS CLAVE:** *Revenue Management*; agencias de viajes; índice integral.

## ABSTRACT

The evolution of tourism in the world, as well as in Cuba, has brought with it the implementation of various income optimization tools, among which *Revenue Management* stands out. Its remarkable results in the airline and hotel industry constitute an attraction for its exploitation in travel agencies. That is why this research was out whose main objective is to apply the *Revenue Management* tool in the Cubanacán Travel Agency Matanzas Branch from the design of a *Revenue Management* procedure for travel agencies in Cuba. The investigative work was on the use of techniques and tools such as SWOT matrix, Brainstorming, positioning matrix, expert method and Kendall having the materialist dialectic as a general method of knowledge and methodological basis. With the application of the proposed procedure, the result was the identification of the main threats, strengths, weaknesses and opportunities, determination of potential competitors and calculation of the integral *Revenue Management* index that allowed knowing the financial health of the entity. And undoubtedly constitutes the foundation on which will be projected important analyzes from the perspective of *Revenue Management* in this and other companies in the sector, constituting a starting point in the study of this branch in travel agencies in Cuba

**KEYWORDS:** *Revenue Management*; travel agencies; comprehensive index.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos que ha tomado fuerza en el sistema de turismo, es la oferta por parte de las agencias de viajes receptoras de "Opcionales Turísticas" (Rogel, 2018) lo que permite que el turista se encuentre ante una amplia gama de opciones para emplear su tiempo libre, elevar su nivel de satisfacción y esto a su vez conduzca a mejores resultados económicos para el país. La relevancia del turismo no sólo radica en ser una importante fuente de ingresos o la primera partida del comercio internacional, sino también en ser un excelente generador de empleos (García y Ríos, 2012). En Cuba, dentro de las entidades pertenecientes a la Industria del Turismo se encuentran las agencias de viajes, cuyas variadas ofertas contribuyen a la obtención de divisas al país, tal y como se refleja en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, "la actividad turística deberá incrementar de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y

segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista” Asamblea Nacional de Poder Popular (ANPP, 2017, p.36) por lo que uno de los principales objetivos de las agencias de viajes receptoras en Cuba es explotar el potencial de recursos naturales, lo que se ha convertido en una esfera importante en la economía nacional, tanto por el volumen de ingresos que genera, como por dinamizar otras actividades de la economía nacional.

Las Agencias de viajes nacionales según se establece en la Resolución 132/2021 del Ministerio del Turismo son las personas jurídicas constituidas en Cuba, que tengan en su objeto social la realización de actividades que consistan en la mediación entre los viajeros y los prestadores de servicios turísticos (Ministerio de Turismo, 2021).

No obstante, sus resultados positivos no se deben sobrevalorar, pues así como sucede a nivel mundial, las agencias de viajes en Cuba no están exentas de la incertidumbre económica, las continuas variaciones en la demanda, la disminución de precios o la proliferación de su competencia, entre otras causas que hacen cada vez más indispensable que se incorpore el uso de herramientas de gestión de ingresos, estudiando cómo vender inventario a los clientes que ingresan a un mercado a lo largo del tiempo (Board y Skrzypacz, 2016) ya validados con resultados muy positivos en otras empresas turísticas, eliminando así la improvisación.

La empresa tiene como objetivo la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de las necesidades del mercado, que se concreta en el ofrecimiento de productos, con la contraprestación de un precio (Hernangómez, 1988). El *Revenue Management* (RM) como estrategia autónoma e independiente tiene sus comienzos en los años 70, en la industria de las líneas aéreas comerciales, principalmente en Estados Unidos. La idea inicial con la que nació, consistía en crear una herramienta para maximizar los ingresos de las aerolíneas mediante el uso de un sistema de reservas que empleara tarifas dinámicas, es decir, que se pudieran modificar en tiempo real de acuerdo a la capacidad de la oferta (plazas disponibles) y a otras variables que pudieran afectar a la demanda (Oteo, y de la Rica 2016).

Según Cross (2011) el *Revenue Management* ha sido recientemente catalogado como una forma revolucionaria que permite a las empresas incrementar sus ingresos y beneficios mediante la utilización de datos e instrumentos de análisis que permiten predecir el comportamiento de los clientes y la optimización de precios y disponibilidad de productos. (p.34)

Conceptualmente, el RM trata de maximizar el ingreso que puede alcanzar una empresa con una capacidad fija de fabricación de un producto o de prestación de un servicio; así, el objetivo es tratar de destinar la capacidad a aquellos clientes que aportan más valor a la empresa, asignándoles la capacidad adecuada. Asimismo, el objetivo es intentar conocer, anticipar y reaccionar al comportamiento del consumidor en orden a maximizar los ingresos y los

beneficios (Castelló, 2016). Si un cliente descubre un abrigo que le gusta en diciembre, debe elegir no solo si comprar, sino también cuándo comprar, significa que el cliente que paga un precio más bajo tiene menos oportunidades para usar el abrigo y arriesga su venta (Board y Skrzypacz, 2016)

Ya quedaron lejos esos días en los que cualquier profesional del *marketing* hacía un par de anuncios para promocionar un producto, y que la venta tuviese lugar sin ningún esfuerzo (Mora y Duran-Vasco, 2017). El trabajo con base de datos históricos genera un volumen de información no sólo útil para la alimentación del sistema de *Revenue Management*, sino también como herramienta de estrategia, planificación y gestión (Prats y Guia, 2012). En la actualidad el mercado es muy cambiante, donde gana quien mejor técnica y herramienta de venta utilice. Se ha comprobado que aún no es amplia su aplicación en agencias de viajes a nivel mundial y prácticamente nula en Cuba (Ribot, 2020) por lo que se pierden oportunidades de ventas que provoca el no aprovechamiento máximo de las capacidades disponibles para obtener una mejor rentabilidad y eficiencia económica en la venta de excursiones, traslados, circuitos, paquetes turísticos, hoteles, entre otras ofertas de las agencias de viajes.

El estudio de investigaciones relacionadas con el *Revenue Management* de aplicaciones en Cuba, muestran en sentido general una brecha en la utilización de dicha herramienta en Agencias de Viajes, constituyendo elementos donde estudios realizados hasta el momento ofrecen la posibilidad de explotar permitiendo realizar aporte a partir del diseño de un procedimiento de *Revenue Management* para agencias de viajes en Cuba.

En el actual contexto económico internacional en el que se desarrolla la economía cubana y se lleva a cabo el proceso de ordenamiento económico en el país, caracterizado por los azotes del COVID-19 y el recrudescimiento del bloqueo impuesto por los Estados Unidos, transformar estructuralmente la economía cubana constituye una prioridad (Rodríguez, 2021) por lo que resulta necesario apoyarse de herramientas que permitan controlar, supervisar y anticipar todo movimiento que ocurra en el entorno y dentro de la empresa (Rodríguez, 2020). En tal sentido, el objetivo general de la investigación consiste en: aplicar la herramienta de *Revenue Management* en la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas, a partir del diseño de un procedimiento de *Revenue Management* para agencias de viajes en Cuba.

## MÉTODOS

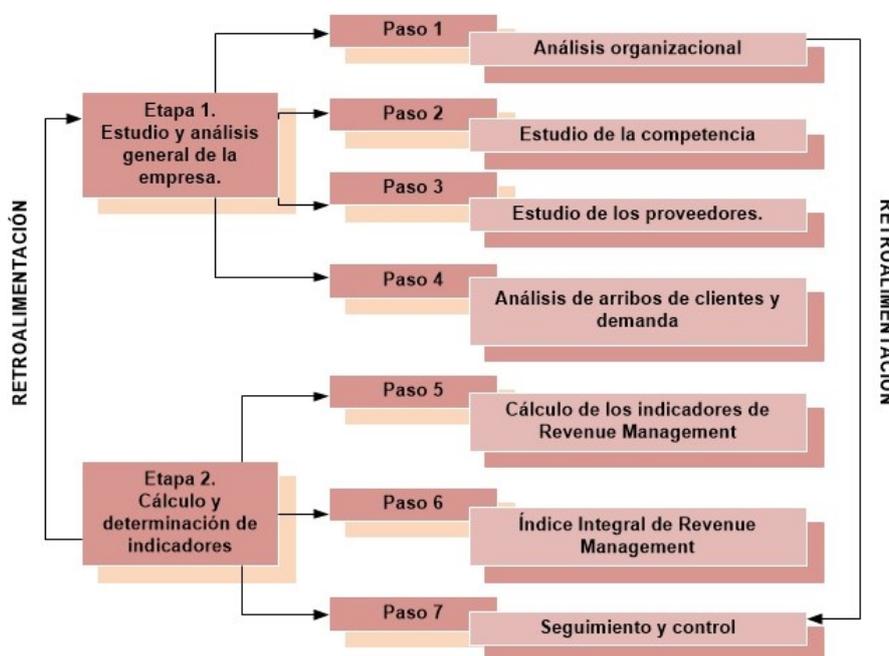
La investigación se realiza aplicando la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica. La metodología a seguir se fundamenta en el diseño de un procedimiento *Revenue Management* para las agencias de viajes cubanas, el cual se sustenta en la validación teórica considerando del criterio de experto. Para ello fue necesario realizar una búsqueda de especialistas con una composición representada por el sector del

turismo, teniendo en cuenta los años de experiencia de profesión, la práctica en el trabajo en agencia de viajes y la labor investigativa en tema tratado, todo ello permitió llegar a un primer grupo conformado por 10 posibles expertos, de los cuales fueron seleccionados 7, acorde con el resultado obtenido con la aplicación del método Delphi a partir de la expresión (1) que arrojó un resultado de 6,9.

$$a * n \quad [1]$$

En un segundo momento fue aplicado el coeficiente de consenso, que expresa si los decisores aceptan o no la propuesta que les hace el facilitador y proyectó que existe consenso entre los expertos con un grado de aceptación del 85%. Seguidamente a través de la aplicación del método *Kendall* se establece si existe o no correlación entre los expertos, obteniéndose un nivel de correlación superior a 0.5, aproximadamente 0.53, lo cual demuestra que existe concordancia en el criterio de los expertos y que el estudio es válido.

A partir de lo anterior se muestra en la Figura 1 el Procedimiento de *Revenue Management* para las Agencias de Viajes Cubanas, el mismo cuenta con un total de 7 pasos y parte de un breve análisis organizacional que incluye la caracterización de la entidad objeto de estudio, definición de principales competidores y proveedores, análisis de arribos de clientes, demanda y precios para el período estudiado y por último el cálculo de indicadores de *Revenue Management*.



**Figura 1. Procedimiento de *Revenue Management* para las Agencias de Viajes Cubanas.**

La aplicación del procedimiento se sustenta además en el empleo de herramientas como: matriz DAFO, Brainstorming, matriz de posicionamiento y el procesamiento de datos mediante Microsoft Excel.

## RESULTADOS

La Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas, es un receptivo de la Delegación de MINTUR (Ministerio de la Industria Turística) en Varadero, en la actualidad opera con más de 50 Agencias, las cuales en su mayoría poseen sus oficinas centrales en el polo turístico, lo que les permite tener una atención y tratamiento a los turoperadores de forma tal que se garantice una fidelización a la empresa. Entre sus principales mercados destacan: Canadá, Rusia, Inglaterra, España. Para el estudio se tuvo en cuenta el primer trimestre de 2019 y 2020.

### Paso 1. Análisis organizacional.

La agencia define su estrategia de actuación mediante la conceptualización de su misión, visión y objetivos estratégicos. A partir del análisis documental, la Matriz DAFO y *Brainstorming*, se definieron las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la agencia como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Matriz DAFO Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buen trato del personal de servicio al cliente. (F1)</li> <li>➤ Amplia cartera de productos. (F2)</li> <li>➤ Representación de los principales turoperadores radicados en el destino. (F3)</li> <li>➤ Años de experiencia laboral y preparación del personal. (F4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cierre de contrato de algunos turoperadores. (D1)</li> <li>➤ Falta de exigencia a los proveedores del servicio. (D2)</li> <li>➤ Déficit de equipamiento. (D3)</li> <li>➤ Política de estimulación a los trabajadores. (D4)</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acceso a uno de los principales destinos turísticos del país. (O1)</li> <li>➤ Política de empleo. (O2)</li> <li>➤ Crecimiento de los arribos de turistas. (O3)</li> <li>➤ Desarrollo de nuevas inversiones. (O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estacionalidad de los mercados. (A1)</li> <li>➤ Desarrollo del trabajo por cuenta propia en el sector turístico. (A2)</li> <li>➤ Existencia de otras agencias como competidores. (A3)</li> <li>➤ Servicio prestado por lo proveedores. (A4)</li> </ul>

### Paso 2. Estudio de la competencia.

La Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas tiene como competidores a todas las agencias de viajes que radican en el polo, tales como, Havanatur, Ecotur, Paradiso, Cubatur y Gaviota Tour, los turoperadores que están contratados con estas agencias implican una enérgica competencia por el volumen de clientes que mueven, y brindan algunos servicios especializados que no posee en su cartera de productos la agencia de viaje objeto de estudio. Para determinar los competidores potenciales el estudio se auxilió de la matriz de posicionamiento lo que facilitó la obtención de la cuota de mercado de cada uno de ellas destacando Cubatur y Gaviota Tour como las agencias de viajes con mayor presencia en el

mercado con un 24% y 21% respectivamente por encima de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas que muestra un 19%.

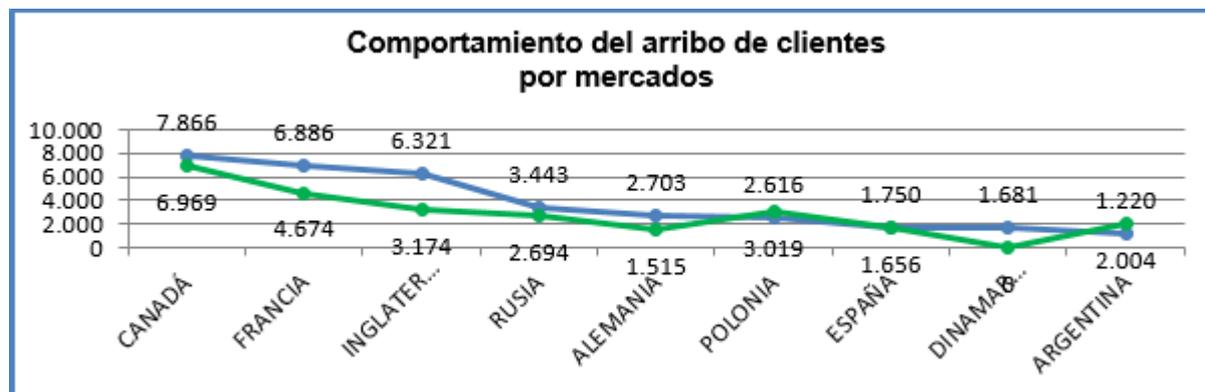
**Paso 3. Estudio de los proveedores.**

Los encargados del aprovisionamiento en las empresas deben buscar y seleccionar proveedores que garanticen una serie de características que dependerán de las intenciones propias de la entidad en el marco de su objetivo (Ocampo y Quintero, 2020).

A partir del análisis documental se pudo constatar que la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas cuenta con un total de 32 proveedores, de los cuales el 23 % corresponde los proveedores de transporte, el 35 % y el 27 % a proveedores de restauración y recreativas respectivamente; donde destacan empresas como: TRANSTUR, PALMARES, HABAGUANEX, MARINA MARLIN, AERO TAXI, AEROGAVIOTA Y PATRIMONIO. Teniendo en cuenta los resultados arrojados de las encuestas de satisfacción a clientes, los servicios de transportación y restauración son los peores valorados, al terminar el año 2019 con 91% y 92% de satisfacción de clientes respectivamente.

**Paso 4. Análisis de arribos de clientes, demanda y precios.**

Los mercados de Canadá, Francia e Inglaterra a través de sus correspondientes agencias de viajes fueron los países que más clientes aportaron en el período estudiado, aunque en el año 2020 se comportó un 22% inferior que el 2019 en el arribo de clientes ya que arribaron 7813 turistas menos. Solo Polonia y Argentina tuvieron un mejor comportamiento en el 2020. En el caso de Dinamarca que no tuvo ningún arribo en el 2020, está dado por el cierre del contrato con la agencia que movía clientes de esa nacionalidad, como se muestra en la figura 2.



**Figura 2. Comportamiento del arribo de clientes de las Agencias representadas por Cubanacán en Varadero en el primer trimestre de 2019 y 2020.**

El decrecimiento de la demanda del 2020 con respecto al 2019 (Figura 3) estuvo condicionado por la disminución en el arribo de clientes al polo de las agencias de representadas por Cubanacán y al mismo tiempo con el cierre de contratos de Agencias como *Vacances Transat*.

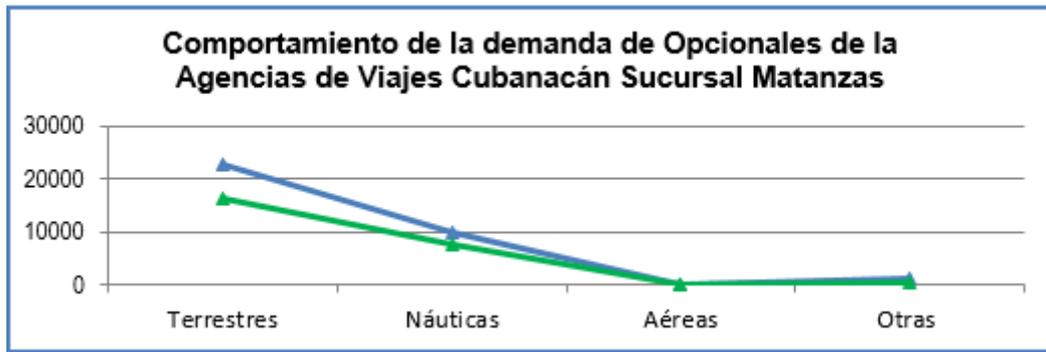


Figura 3. Comportamiento de la demanda para el primer trimestre de 2019 y 2020.

Cuando se analiza la relación entre el arribo de clientes y los clientes a los que se logró vender alguna actividad (Figura 4 y 5), se nota que es insuficiente la gestión de ventas, ya que en pocos mercados se logra que el 100% de los clientes que llegan al polo compre alguna Opcional.



Figura 4. Curva de arribos de clientes y clientes en actividad para el primer trimestre de 2019.



Figura 5. Curva de arribos de clientes y clientes en actividad para el primer trimestre de 2020.

**Paso 5. Cálculo de los indicadores de Revenue Management.**

Se determinan un total de 23 indicadores para ello fue necesario una revisión de los Estados Financieros y análisis económicos correspondientes al primer trimestre de los años 2019 y 2020. Para el cálculo de indicadores de Revenue Management fue necesario realizar una homologación de los existentes en la literatura y los definidos por Ribot (2020) para el sector

del turismo, dado a que no se encontraron indicadores específicos para este sector. En tal sentido quedaron determinados los indicadores de *Revenue Management* que se muestran en la Tabla 2, así como el resto de indicadores seleccionados para su análisis. Para la selección y aprobación de los indicadores se tuvo en cuenta el criterio de expertos.

**Tabla 2. Indicadores determinados en el primer trimestre de 2019 y 2020.**

Indicadores del ( <i>Índice Integral de Revenue Management</i> )	UM	Valor Trimestre I 2019 y 2020			
		2019	2020	Variación	
A1	RevPAC - Ingresos por clientes arribados	\$	81,32	72,43	-8,89
A2	ADR - Precio medio diario	\$	85,37	81,84	-3,53
A3	PaxACT- Porcentaje de clientes en actividad	%	95,26	88,51	-6,75
A4	GOP - Beneficio Bruto Operativo	\$	1.133.472,60	707.963,55	-425.509,05
A5	GOPPAC - Beneficio Bruto Operativo por cliente	\$	31,72	25,35	-6,37
A6	RGI - Índice de Generación de Ingresos	Índice	17,60	14,98	-2,62
A7	ARI - Índice de Precio promedio	Índice	24,60	15,90	-8,70
A8	MPI - Índice de Penetración en el mercado	Índice	23,80	16,30	-7,50
A9	Índice de satisfacción de los clientes	%	94,70	95,20	0,50
A10	Ingresos totales por Venta de Opcionales	\$	2.906.340	2.022.753	-883.587
A11	Devoluciones	\$	100.634,80	82.167,75	-18.467,05
A12	Costos y Gastos Totales	\$	4.087.500,95	3.421.948,7	-665.552,22
A13	Ingresos Totales	\$	4.998.931,75	4.059.373,8	-939.557,95
A14	Utilidad Neta Total	\$	810.796,00	555.257,32	-255.538,68
A15	Rentabilidad Económica	Razón	0,58	0,50	-0,08
A16	Rentabilidad Financiera	Razón	0,77	0,76	-0,01
A17	Rentabilidad de las Ventas	Razón	0,16	0,13	-0,03
A18	Liquidez General	Razón	1,18	1,13	-0,05
A19	Liquidez Inmediata	Razón	1,16	1,12	-0,04
A20	Liquidez Disponible	Razón	0,56	0,57	0,01
A21	Calidad de la Deuda	Razón	0,35	0,42	0,07
A22	Solvencia	Razón	2,68	2,06	-0,62
A23	Endeudamiento	Razón	0,60	0,76	0,16

### Paso 6. Índice integral de *Revenue Management*.

Para el cálculo del índice integral se tomó la expresión propuesta por Ribot (2020) que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado.

$$IIRM = \frac{\sum_{j=1}^k P_j * C_j}{M \sum_{j=1}^k P_j} \quad [2]$$

Dónde:

IIRM = índice integral de *Revenue Management*.

P<sub>j</sub> = Peso relativo de cada indicador

C<sub>j</sub> = Comportamiento de cada indicador en la provincia analizada (puntuación real otorgada).

k = cantidad de indicadores.

M = máximo valor a alcanzar en la escala los indicadores.

Se realiza una evaluación sensorial para lo cual se toma como base la escala hedónica propuesta por Medina, Nogueira, Quintana y Nogueira (2002) para la valoración del índice

## Rodríguez Fajardo

integral. Esta fue: muy bueno (0.80-1.00), bueno (0.60-0.79), regular (0.40-0.59), malo (0.20-0.39) y muy malo (0.00-0.19).

Primeramente se realiza una evaluación de cada uno de los parámetros a considerar en el cálculo del índice integral para el primer trimestre del 2019 y 2020, teniendo en cuenta lo que representó cada indicador para la entidad en los respectivos períodos.

Posteriormente se procede al cálculo del índice integral partiendo de determinar el peso relativo de cada indicador y la evaluación otorgada con anterioridad, que arrojó un resultado que concuerda con el análisis realizado por indicadores. Para el año 2020 el Índice Integral fue de un 67.11%, resultado deteriorado en relación con el año 2019 que presenta un Índice Integral de 77.70%. A pesar de la disminución de un 10% aproximadamente del Índice entre 2020 y el 2019, se considera que la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas tiene buena salud financiera al encontrarse ambos períodos analizados en el rango entre 60% a 79% según la escala establecida por Medina et.al (2002) para la valoración del índice integral.

### **Paso 7. Seguimiento y control.**

Acciones propuestas para garantizar el Seguimiento y Control del *Revenue Management* en la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas.

1. Supervisar la recopilación de los datos que tributen al procedimiento del *Revenue Management* en las áreas de Economía, Comercial y Calidad.  
Responsables: Jefes de departamento. Periodicidad: Diaria.
2. Organizar una reunión de Revenue Management con el objetivo de que todos tengan la misma visión de cómo evolucionan los indicadores en ese período.  
Responsables: Director de la entidad. Periodicidad: Semanal.
3. Desarrollar la cultura del Revenue Management en la agencia: cada trabajador tiene que entender lo que significa cada indicador, de manera que todos se conviertan en alarmas ante un mal resultado.  
Responsable: Jefe departamento Comercial, Jefe de Recursos Humanos. Periodicidad: continuamente.

## **DISCUSIÓN**

Una vez puesto en marcha este procedimiento, el cual constituye uno de los primeros intentos por acercar la herramienta de *Revenue Management* a las agencias de viajes en Cuba, se considera de forma general que su implementación será de gran utilidad para tener una mejor capacidad de predecir lo que el cliente quiere y necesita, para proporcionarle una estrategia de precios más eficaz, así como garantizar una posición favorable en relación con la competencia en todo momento. El papel del *Revenue Manager* como se conoce hoy en el

mundo, debe ser asumido por el personal de dirección, a quién se le deberá facilitar los recursos necesarios para realizar esta labor crucial.

Con la determinación de las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas se llegó a la definición del problema estratégico general con su respectiva solución.

### **Problema estratégico general**

Si no se supera la falta de exigencia a los proveedores de servicios así como el déficit de equipamiento y sigue asechando el desarrollo del trabajo por cuenta propia y la estacionalidad de los mercados, entonces ni siquiera potenciando la amplia cartera de productos y los años de experiencia más la preparación del personal de servicio, será posible aprovechar el acceso a uno de los principales polos turísticos del país y el crecimiento de los arribos de turistas.

### **Solución estratégica general**

Si se potencia la amplia cartera de productos y los años de experiencia más la buena preparación del personal de servicio y se supera la falta de exigencia a los proveedores de servicios así como el déficit de equipamiento, entonces será posible aprovechar el acceso a uno de los principales polos turísticos del país y el crecimiento de los arribos de turistas para atenuar el efecto del desarrollo del trabajo por cuenta propia y la estacionalidad de los mercados.

Con la identificación de estos elementos de la matriz DAFO se obtuvo como resultado que el tercer cuadrante, el adaptativo, presenta la mayor puntuación en comparación con el resto de los cuadrantes, por lo que la administración de la agencia debe enfocarse en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades y poder dar cumplimiento a la misión.

El estudio de la competencia arrojó como competidores potenciales a las agencias de viajes Cubatur y Gaviota Tour. La primera con fuerte presencia en el mercado Alemán, Canadiense y Francés por tener en exclusiva la operación del Grupo Nekerman así como algunos turoperadores de Canadá y Francia de importancia. Brinda servicios con características y diseños muy parecidos a los de Cubanacán, tanto terrestres como aéreos, en esta última, posee la exclusividad de la operación en Cayo Largo por características de las ventas y arrendamiento de los servicios por parte de ellos. Trabaja en Hoteles de todo el polo con una extensa red de representantes. La segunda, su representación se hace más fuerte en el Polo, ya que al igual que la agencia Cubanacán, cuenta con la fortaleza de pertenecer a un Grupo Empresarial que posee compañía de transporte y Hoteles, los cuales han crecido y están dentro de los mejores del polo. Posee la exclusividad con el mayor turoperador canadiense Vacances Transat. Brinda servicios con características similares a los de la agencia Cubanacán y tiene operaciones de opcionales exclusivas como son: Topes de Collantes y el Nicho, el Crucero del Sol en yate en exclusivo, el Nado exclusivo con delfines.

El estudio de los proveedores destaca que:

## Rodríguez Fajardo

TRANSTUR: Compañía Transportista con la cual se realizan más del 98 % de las operaciones, tanto de opcionales como de transfer y con quien tienen un gran poder de negociación al ser la agencia, a su vez, su principal cliente.

PALMARES: Compañía con la cual se coordinan más del 70% de los almuerzos y cenas en las opcionales teniendo un mayor peso Palmares Habana por ser La Habana el producto estrella de la Sucursal.

HABAGUANEX: Compañía perteneciente a la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana, con la cual se coordinan los almuerzos para las opcionales que disponen de menos tiempo para su realización al tener todos sus servicios concentrados en el casco histórico, principal atractivo de las opcionales a la Habana.

MARINA MARLIN, AERO TAXI, AEROGAVIOTA Y PATRIMONIO: Con estos prestatarios la sucursal puede ofrecer los servicios de Opcionales aéreos y marítimos.

Una de las principales debilidades de la entidad es la falta de exigencia a los proveedores, falta constancia en el análisis de las quejas de los clientes en relación a los servicios que ellos brindan, así como la falta de supervisión de los mandos intermedios durante las actividades.

A pesar de que existen programas de reuniones establecido con estas entidades, para tratar los puntos de interés común, no siempre quedan reflejados concretamente los acuerdos que se tomen en función de perfeccionar los servicios y en ocasiones no se le da seguimiento.

El decrecimiento de la demanda del 2020 con respecto al 2019 estuvo condicionado por la disminución en el arribo de clientes al polo de las agencias de representadas por Cubanacán y con el cierre de contratos de Agencias como Vacances Transat. Todo ello sumado a la crisis económica mundial y la limitación de los viajes a consecuencia de la pandemia del COVID-19, trajeron consigo que en el 2020 la demanda de turistas se viera afectada.

En el primer trimestre del 2019, solo Francia y Argentina tuvieron un excelente desempeño en las ventas, el primero incluso sobrecumplió y el segundo logró que el 100% de sus clientes le compraran alguna excursión.

Rusia y Dinamarca alcanzan un 90,01% cada uno, lo cual es aceptable, no siendo así en el resto de los mercados, donde se comprueba que no alcanzan el 80% de ventas y en peor desempeño se encuentra España con solo un 50%.

En el primer trimestre del 2020, vuelve a sobrecumplir el mercado francés. El mercado canadiense, tiene una recaída importante, cumpliendo solo al 60% la venta a clientes arribados. Otra gran diferencia se nota también del año 2019 al año 2020 en el mercado argentino que en este caso fue el peor en cumplimiento, solo con un 39,9%. En el resto de los mercados que recibieron clientes, aunque no se alcanzaron las metas propuestas, la asistencia de clientes en actividades estuvo por encima del 80%.

El ingreso por clientes arribados, al comparar el año 2020 en relación al año 2019 tuvo un comportamiento desfavorable, ya que disminuyó en 8,89 %, lo que significa que no solo afectó

que arribaran menos clientes, si no que la venta en ingresos fue menos efectiva en el año 2020 que en el 2019.

El precio medio diario por cliente para el primer trimestre de 2020 fue menor que para 2019, sin embargo, la diferencia no es elevada. No obstante, ninguno de los períodos cumple con el precio medio indicado que es por encima de los 100 CUC. También esto está influenciado por la compra de Opcionales más baratas por parte del mercado canadiense, que como ya vimos anteriormente son los que más compran.

El porcentaje de clientes en actividad disminuye en un 6,75% en el año 2020 con respecto al año anterior, pues no aumentaron ni el número de clientes arribados, ni el número de clientes que compraron alguna Opcional. Además, el análisis realizado a partir de la figura 4 está estrechamente relacionado con este indicador, pues como se analizó anteriormente, a pesar de que algunos mercados tuvieron un mejor comportamiento de venta en el año 2020, la gran diferencia que establecieron los mercados de Canadá, Argentina y Dinamarca, donde su venta fue muy frágil, hicieron que también en este indicador en general, el 2020 fuera desfavorable. El índice de Generación de Ingresos de la Agencia en relación con su competencia muestra un deterioro en el año 2020 con relación al año 2019, al quedar en un 3er lugar en ese período, en ambos años. Aunque debe decirse que todas las agencias sufrieron una disminución en los arribos y en las ventas en el primer trimestre del 2020 con relación a igual período de 2019. El nivel de penetración del precio medio en el mercado fue peor en el año 2020 que en el 2019, lo que significa que sus competidores gestionaron mejor sus ventas de las Opcionales más caras. Para el año 2020 funcionó peor este indicador que para el año anterior en el trimestre analizado, ya que el índice disminuyó en un valor de 7,50.

Pese a las afectaciones del bloqueo, la crisis económica internacional y la pandemia del COVID-19 se puede afirmar que la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas presentó en el primer trimestre de 2019 y 2020 una buena salud financiera a partir de los resultados obtenidos con la valoración del índice integral de *Revenue Management*.

### **Ventajas del Procedimiento**

Ofrece una guía de trabajo para poner en marcha la herramienta de *Revenue Management* en las Agencias de Viajes cubanas, siguiendo un enfoque de proceso lo cual lleva a la organización en torno a los resultados, no a las tareas. Puede ser aplicado a cualquier Agencia de Viaje que lo requiera y que cumpla con los requisitos necesarios para la implementación del *Revenue Management*. Se establecen un grupo de indicadores, que están sujetos a variación según las necesidades puntuales de cada entidad, lo cual es una ventaja en sí, y a través de ellos se logra analizar de forma exhaustiva el funcionamiento de la misma, haciendo comparaciones con períodos anteriores y/o planes propuestos. Permite una mejor organización del trabajo analítico, definiendo con mayor claridad los elementos que atentan contra la mejora continua y proporciona al personal una visión más integral de la empresa.

### Limitantes en la aplicación del Procedimiento

Desconocimiento del tema *Revenue Management* por parte del personal que labora en la Agencia de Viaje y resistencia al cambio del enfoque analítico arraigado en la entidad. Predisposición ante la utilización de técnicas y/o herramientas estadísticas como consecuencia de la insuficiente preparación profesional e inexistencia de un software que integre todas las técnicas y resultados que facilite el trabajo de los decisores.

### CONCLUSIONES

El procedimiento de *Revenue Management* que se presenta tiene en cuenta el marco teórico - conceptual de los modelos y procedimientos que le anteceden y no rechaza las ventajas que estos propician. Sin embargo, incluye un grupo de variables económicas-financieras y de *Revenue*, que proporcionan la información cualitativa y cuantitativa necesaria. La integración de diferentes métodos y herramientas que se incluyen en el procedimiento propuesto, como la matriz DAFO, matriz de posicionamiento, método de expertos, consenso, Kendall, y cálculo del índice integral de *RM* soportan las bases científicas de la investigación.

Se obtuvo como resultado la identificación de las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Matanzas, beneficiando la terminación del problema estratégico general con su respectiva solución.

El estudio de los principales competidores apoyado por la matriz de posicionamiento facilitó la identificación de Cubatur y Gaviota Tour como los competidores potenciales. El análisis y determinación de los indicadores para el cálculo del índice integral de *RM* propició el análisis para la identificación de las principales causas que propiciaron que en el 2020 el arribo de clientes disminuyera, pese a lo anterior el índice integral muestra un resultado favorable en los dos trimestres analizados evidenciando la buena salud financiera de la entidad.

### REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Board, S. y Skrzypacz, A. (2016). Revenue Management with Forward-Looking Buyers. *Journal of Political Economy*, 124 (4), 1046-1087.
- Castelló, E. (2016). Impacto del *Revenue Management* en los sistemas de control de gestión. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. XXIV(1), 85-101.
- Cross R. G. (2011). Launching the revenue rocket: how Revenue Management can work for your business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 38(2), 32-43.

- García, J. Y. S., & Ríos, J. E. N. (2012). The reception as intellectual capital of a hotel, from a systemic approach. *Revista Teoría y Praxis*, (12), 80-101.
- Hernangómez, J. (1988). La empresa como organización: Una propuesta de delimitación de su concepto. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (3), 225-238.
- Mora, L. y Duran-Vasco, M. (2017). Elementos básicos sobre la gestión de calidad en turismo. *Revista Dominio de las Ciencias*, 3(Especial), 163-176.
- Medina, A., Nogueira, D., Quintana, L., Nogueira, C. (2004) *Herramientas económicas financieras para la toma de decisiones*. Disponible en: <http://monografias.umcc.cu/monos/2004/Indeco/um04IE01.pdf/>.
- Ministerio de Turismo. (2021). *Resolución 132. Reglamento de Agencias de Viajes Nacionales*. Gaceta Oficial No. 46. pp. 577-580. La Habana, Cuba.
- Ocampo, H. y Quintero, M. (2020). Selección de proveedores de insumos críticos en términos de sostenibilidad, a través de la metodología multicriterio, en una empresa del sector azucarero. *Revista Entramado*, 6(2), 24-44.
- Oteo, J. y de la Rica, A. (2016) El Yield Management: área temática de estudio más relevante del marketing hotelero. *International Journal of Scientific Management Tourism*, 2(2), 297-314.
- Prats, L. y Guia, J. (2012) Gestión de precios en un sistema de *Revenue Management* hotelero en línea. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(5), 511-520.
- Ribot V, E. (2020). *Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera*. (Tesis de Maestría) Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba.
- Rodríguez Fajardo, L.M. (2020): Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 4(4), 77-95.
- Rodríguez Fajardo L. M. (2021). Evolución de la contabilidad en Cuba: el desarrollo de la enseñanza universitaria y de la normativa contable tras la revolución de 1959. *De Computis Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 18(1), 74-90.
- Rogel V, J. L. (2018). La calidad del servicio y satisfacción del cliente: Binomio clave en agencias de viajes en Ecuador. *Revista Memoralia*. (15), 142-155