



La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

The Bucéano Travel Agency and its contribution to Cuban tourism

“Lázara Yadiris Aguiar Hernández”^{1*} “Neysa Reyes Rodriguez”² “Adalys María Mesa Reyes”³

“Gilbeysis Rodríguez Pérez”⁴ “Melissa Marla Martell Márquez”⁵ “Mariela Martínez Fernández”⁶

Resumen

Cuba posee una belleza submarina inigualable; la flora y fauna que albergan sus profundidades son reconocidas internacionalmente y constituyen un gran atractivo para muchos de los visitantes de la isla que viajan motivados, principalmente, por el buceo. Sin embargo, a pesar de las grandes potencialidades que existen a lo largo y ancho del país, no se ha creado ninguna agencia de viajes especializada propiamente en esta actividad. Es por tal razón que la presente investigación persiguió elaborar el proyecto de diseño de una agencia de viajes especializada en buceo con el nombre “Bucéano”. Con este fin se emplearon, como parte de una metodología mixta desde un enfoque cualitativo y a su vez cuantitativo, métodos como el análisis-síntesis, inducción-deducción, revisión documental, tormenta de ideas, así como otras herramientas que permitieron desarrollar la investigación en nueve consecuentes etapas. En principio se realizó una investigación turística general, y se identificó y caracterizó el segmento de demanda objetivo. Posteriormente se diseñaron, de manera preliminar, los productos y servicios de la agencia, y se identificaron sus canales de distribución. Por su parte, se identificaron los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios, así como los trámites para la apertura de la agencia. Se realizaron estudios de localización y entorno, y económico-financiero. Por último, se simuló el funcionamiento inicial de la agencia desde el punto de vista del ciclo de dirección. Todo ello permitió conformar el proyecto de diseño de la agencia de viajes especializada en buceo “Bucéano”.

Abstract

Cuba has an incomparable underwater beauty; the flora and fauna found in its depths are internationally recognized and constitute a great attraction for many of the island's visitors who travel mainly motivated by diving. However, despite the great potential that exists throughout the country, no specialized travel agency in this activity has been created. It is for this reason that this research aims to develop the design project of a travel agency specialized in diving, which will be called "Bucéano". Because of this objective, as part of a mixed methodology from a qualitative and quantitative approach, methods such as analysis-synthesis, induction-deduction, documentary review, brainstorming, as well as other tools that allowed the development of research in nine consequent stages were applied. At first, a general tourism research was carried out, and the target demand segment was identified and characterized. Subsequently, the agency's products and services were designed in a preliminary way, and its distribution channels were identified. For its part, the necessary human, technical, material and financial resources were identified, as well as the procedures for opening the agency. Location and environment, and economic-financial studies were carried out. Finally, the initial operation of the agency was simulated from the point of view of the management cycle. All this allowed to form the design project of the travel agency specialized in diving "Bucéano".

Palabras clave/Keywords

Agencia de viajes; buceo; diseño; destino Cuba; producto turístico/Travel agency; diving; design; Cuba destination; tourist product

*Dirección para correspondencia: aguiarhernandezlazarayadiris@gmail.com

Artículo recibido el 15 - 07 - 2021 Artículo aceptado el 16 - 06 - 2022 Artículo publicado el 31 - 08 - 2022

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

¹ Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, estudiante de 3er año, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, aguiarhernandezlazarayadiris@gmail.com, 55060675, <https://orcid.org/0000-0002-9178-6103>

² Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, estudiante de 3er año, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, reyesneysa948@gmail.com, 54980009, <https://orcid.org/0000-0002-9950-5556>

³ Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, estudiante de 3er año, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, adalys.mesa00@gmail.com, 53509806, <https://orcid.org/0000-0003-4097-4179>

⁴ Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, estudiante de 3er año, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, rgilbeysis@gmail.com, 54109032, <https://orcid.org/0000-0002-3029-3516>

⁵ Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, estudiante de 3er año, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, martellmarquezmelissa@gmail.com, 55420663, <https://orcid.org/0000-0003-0151-8795>

⁶ Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, estudiante de 3er año, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, mm76522838@gmail.com, 56102948, <https://orcid.org/0000-0001-5095-8282>

1. Introducción

El turismo constituye uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes de la humanidad desde la segunda mitad del siglo XX. Como producto del aumento del tiempo libre y el ingreso disponible en las sociedades de mayor desarrollo relativo, el turismo se ha convertido en una actividad masiva y en un bien de consumo de primera necesidad (Velásquez *et al.*, 2005).

El surgimiento de los viajes de turismo significó la transformación del mundo, convirtiéndolo en horizontes de expectativas, alegrías, esparcimiento y recreación (Garrido, 2020). Para dar vida a estos viajes aparece un ente económico de importancia magistral: las agencias de viajes, las cuales surgieron para poner en manos de los viajeros un verdadero sueño.

En este sentido, es amplia la lista de autores que han investigado sobre las agencias de viajes y su repercusión en el sector del turismo, a lo largo de los años. A decir de Acerenza (2010) una agencia de viajes es una empresa que se dedica a la realización de arreglos de viajes, y a la venta de servicios sueltos, u organizados en paquetes, en carácter de intermediaria entre las empresas llamadas a prestar los servicios y el usuario final.

De acuerdo con Eumet.net (2012), las agencias de viajes son empresas de servicios y su función principal es la intermediación.

Según Rodríguez *et al.* (2014) las agencias de viajes operan como eje central o engranaje del sector turístico, permitiendo enlazar servicios como el transporte (aéreo o terrestre), hotelero, y destinos turísticos de acuerdo con las necesidades del cliente.

En el criterio de Ayala (2014) una agencia de viajes es una empresa turística que se ocupa de intermediar entre los turistas que desean viajar y los prestadores de servicios que necesitan estos para hacer el viaje, además, vende sus servicios sueltos o mezclados con otros servicios para crear un producto distinto. Informan, promocionan y presentan los productos en el punto de venta para estimular su adquisición y prestan su asistencia para que los turistas los disfruten en toda su extensión.

Una definición más resumida pero que adquiere un gran sentido en este contexto es la asumida por Coromoto y Coromoto (2016) al definir a una agencia de viajes como un intermediario o negocio que vende al consumidor partes individuales o una combinación de partes del sector de los viajes.

Se vuelve casi imposible catalogar a las agencias de viajes utilizando algún criterio establecido. Se utilizan diversas tipologías de agencias de viajes por lo que se pueden clasificar atendiendo a varios criterios, según Ayala (2014):

- De acuerdo a la naturaleza de sus ventas: mayoristas, minoristas, mayoristas-minoristas o de viajes de publicidad.
- Según el tráfico de viajeros: emisoras (outgoing), receptoras (incoming) o receptoras- emisoras.
- De acuerdo con la forma de negocio en que operan: físicas (estas a su vez se clasifican en agencias de viajes propias y agencias de viajes franquiciadas) y virtuales, también conocidas como Online Travel Agencies (OTA).
- Atendiendo al producto o mercado: agencias generales y agencias especializadas, donde estas últimas centran su actividad en un segmento de la demanda, en un destino o en un producto concreto.

- Se pueden establecer otras clasificaciones de las agencias de viajes según la independencia de la propiedad o pertenencia a grupos (Grupos turísticos integrales, Grupos de distribución, Grupos de gestión, Cooperativas, Franquicias, Implant).

La misión social de las agencias de viajes consiste en satisfacer las necesidades relacionadas con los viajes del mercado turístico, tanto entre consumidores de viajes a un lado, y destinos y proveedores a otro, permitiendo ofrecer interesantes servicios a ambos. Para cumplir con la misión social, las Agencias de viajes (AAVV) deben tener una adecuada estructura administrativa, técnica, de operaciones, comercial y económica financiera que le permita cumplir sus tres funciones básicas: Asesora, Mediadora y Productora (Ballesteros, 2012).

Es por ello que en la actividad turística, las agencias de viajes informan y asesoran sobre destinos, servicios turísticos y viajes; diseñan, organizan, comercializan y distribuyen servicios, viajes y productos turísticos; estimulan la inquietud viajera; canalizan corrientes turísticas; contribuyen al desarrollo de destinos turísticos; constituyen una valiosa fuente de información sobre tendencias y necesidades del mercado para los diferentes agentes y proveedores turísticos; configuran una amplia red mundial de ventas de servicios y productos turísticos; sirven de enlace profesional entre el turista y las empresas turísticas nacionales y extranjeras. De este modo, se han convertido en uno de los factores importantes en la comercialización de la oferta turística a niveles local, regional, nacional e internacional, al provocar y canalizar de manera directa el desplazamiento individual y masivo (Serrano y Recio, 2016).

Un papel fundamental dentro del desarrollo del turismo y los destinos turísticos, es el rol que desempeñan las empresas de intermediación en la unificación de los diferentes factores que conforman la red de comercialización del producto turístico, debido en gran medida, a que son entidades que organizan servicios turísticos diversos, ya que facilitan la distribución de un conjunto de servicios ofrecidos por otras empresas. Constituyen el enlace principal, en muchas ocasiones, y necesariamente imprescindibles entre la oferta y la demanda turística (Martínez y Baeza, 2016).

De forma general, las agencias de viajes gozan de una importancia magistral, pues constituyen canales de distribución, intermediación y/o comercialización que encauzan las corrientes turísticas, jugando un papel decisivo en la planificación, implementación, operación y satisfacción plena de los turistas que realizan los viajes (Ramo, 2020).

Cuba, al ser un destino turístico de reconocimiento a nivel internacional por su insularidad, clima siempre veraniego y calidad de sus servicios, cuenta con una amplia red de agencias de viajes receptoras, donde muchas de ellas se especializan en un segmento de la demanda, o en una modalidad o actividad específica (PADI, 2019).

El Ministerio de Turismo de Cuba posee una serie de normas relacionadas con la actividad de las agencias de viajes; en la resolución 131/2021 se recoge el Reglamento de las Agencias de Viajes Extranjeras. Las agencias de viajes o turoperadores extranjeros, en lo adelante agencias extranjeras; de acuerdo con el Decreto No. 32 “Reglamento para el Establecimiento de Representaciones Comerciales Extranjeras en Cuba” del 22 de febrero de 2021, en lo adelante el Decreto, pueden optar por establecer una oficina de representación o suscribir un contrato de representación con alguna de las agencias de viajes nacionales autorizadas a prestar este servicio. En esta queda definida una agencia de viajes como persona jurídica autorizada en su objeto social a la realización de actividades de mediación en la compra y venta de servicios turísticos y

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes

Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández



otros servicios entre los viajeros y los prestadores de servicios (Gaceta Oficial de la República de Cuba [GOC], 2021).

De acuerdo con la resolución 132/2021, se denominan agencias de viajes nacionales a 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.

Por su parte, en cuanto a la forma jurídica organizativa, esta resolución exige que las agencias de viajes se constituyan a través de una sociedad mercantil anónima, lo cual no permite la titularidad de una agencia de viajes por una persona física. También regula la apertura de sucursales y dependencias auxiliares respecto a las actuaciones y autorizaciones relacionadas con las agencias de viajes extranjeras.

Vale la pena incluir en este análisis determinadas concesiones que la ordenación legal cubana sobre intermediación turística establece en beneficio de las agencias de viajes, tales como la exclusividad en la condición legal de la tipología única, el uso de las expresiones, relativas a la denominación de la actividad empresarial que realizan, o la utilización de los términos en el nombre comercial de la empresa. Estos constituyen privilegios que suponen, por una parte, una compensación legal frente a los condicionantes impuestos para el ejercicio de dichas actividades empresariales, y por otra, se conforman nuevamente como instrumentos de protección frente a los usuarios turísticos, lo que evita de esta forma el intrusismo profesional y la realización de actividades ilegales, de competencia desleal, en perjuicio de los legítimos derechos de los usuarios y de estas empresas de intermediación turística legalmente constituidas (GOC, 2021).

La calidez del pueblo cubano es igualada por el cálido océano que rodea al país. Los arrecifes del archipiélago son poco explorados y tranquilos, lo que ofrece una experiencia única. Además del convencional turismo de sol y playa, el turismo náutico ha cobrado un auge significativo en la nación cubana, aprovechando la belleza de sus paisajes marinos. Dentro de esta modalidad, el buceo es una de las actividades más preferidas por la demanda, por su directa interacción con la flora y fauna marina. Además, Cuba es el hogar del segundo arrecife más grande del mundo después de la Gran Barrera Coralina de Australia, lo que promete inmersiones más que memorables. La Isla caribeña cuenta con una gran cantidad de puntos de inmersión, ricos en variedad de especies y belleza natural, distribuidos en los 39 Centros de Buceo que ponen en alto el significado de un agradable viaje de buceo (PADI, 2019).

El turismo de buceo es un producto enmarcado en lo que se ha dado en llamar turismo náutico. Desarrollado originariamente aprovechando circuitos y áreas de turismo de sol y playa, hoy día este llega hasta zonas menos frecuentadas, abriendo destinos imposibles en áreas que no están preparadas para el tradicional turismo. El fondo marino posee tres atractivos indiscutibles para el común de los turistas: virginidad, posibilidad de descubrimiento y aventura, y exclusividad (De la Cruz y Santana, 2008). Es por ello que el buceo hoy figura una actividad turística en la que se puede y debe apostar, en aras de diversificar y enriquecer la oferta de cualquier destino insular.

A pesar de que algunas agencias de viajes cubanas comercializan productos turísticos de buceo para diversificar su oferta, no existe una agencia de viajes especializada concretamente en el producto de buceo, perdiendo de vista la oportunidad de satisfacer en la máxima medida las necesidades de una demanda hipersegmentada, donde uno de estos segmentos se decanta por conocer su fondo marino y cada una de las

especies que en él habitan, pero mediante la compra de un producto capaz de satisfacer por sí solo todas sus necesidades, proporcionándole a su vez un menor gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.

Además, considerando las tendencias del turismo postcovid, donde los clientes buscan la realización de actividades en pleno ambiente natural y con pocas personas, es notable que el buceo será una de dichas preferencias (Hinojosa, 2021). Por esta razón, se define como hipótesis de la investigación que la existencia de una agencia de viajes especializada en buceo contribuirá al desarrollo y realce del sector turístico en el destino Cuba, en momentos en los que este destino caribeño necesita impulsar nuevamente la actividad turística debido al cese casi total de los flujos turísticos; considerando, además, que la nación caribeña apuesta cada vez más por la diversificación de su oferta turística, tratando de traspasar los límites del convencional turismo de sol y playa, con el objetivo de lograr una mejor posición en el mercado internacional y por supuesto, en la mente del consumidor.

Por su parte, a pesar de que es limitada la literatura existente sobre proyectos de diseño de agencias de viajes especializadas en buceo, se tuvieron en cuenta para este análisis, las investigaciones realizadas por algunos autores que han abordado, de algún modo, esta temática. Algunos de estos autores fueron De la Cruz y Santana (2008) con su investigación referente al turismo de buceo en la Restinga. También se tuvieron en cuenta las investigaciones de Ríos (2020), y Cadena y Bedón (2020) sobre el proyecto de promoción del buceo recreativo de la empresa Buceo Galicia, y sobre el plan estratégico para el nuevo producto buceo de altura para una agencia de viajes operadora en la provincia de Imbabura - Ecuador, respectivamente.

Por lo anterior, esta investigación pretendió elaborar un proyecto como propuesta de diseño de la agencia de viajes especializada en buceo "Bucéano".

2. Materiales y Métodos

De acuerdo a su metodología, esta investigación se clasifica como mixta, al combinar en su desarrollo enfoques cualitativos y cuantitativos. Por una parte, se fundamenta en un proceso inductivo, es decir, 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 Bucéano; pues a decir de Rodríguez y Pérez (2017) la inducción y la deducción se complementan en el proceso del conocimiento científico.

Para desarrollar la presente investigación se tuvieron en cuenta diferentes metodologías relacionadas con la creación de productos turísticos, y particularmente, con el diseño de agencias de viajes, tales como la de Pérez *et al.* (2020); Sánchez y Sánchez (2021); Pestrikova (2020) y Ayala (2014).

Estos procedimientos fueron estudiados atendiendo a veinte (20) de las variables nominales de mayor empleo en investigaciones de este corte; posteriormente, fueron procesados a través del software IBM Statistic SPSS Versión 20, tal y como muestra la Tabla 1 y Figura 1.

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

*Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes
Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández*



Tabla 1
Variables seleccionadas en las metodologías analizadas

Variables	Pérez <i>et al.</i> (2020)	Sánchez y Sánchez (2021)	Petriskova (2020)	Ayala (2014)
Inventario de atractivos y recursos turísticos	x	x		
Análisis de la demanda	x	x		x
Análisis estratégico	x	x		
Estructura del producto	x	x		x
Propuesta de productos adaptados al perfil del cliente		x	x	x
Estudio de factibilidad		x		x
Evaluación económica del producto turístico	x	x		x
Posicionamiento	x	x		
Determinación precios	x	x		x
Promoción	x	x		x
Canales de distribución	x	x		x
Retroalimentación	x	x		
Análisis de la competencia	x			x
Beneficios del producto turístico	x			
Legislación		x	x	x
Descripción del entorno tecnológico			x	
Funcionalidad de la agencia de viajes		x	x	x
Investigación turística general	x	x		x
Recursos necesarios	x	x		x
Estudios de localización		x	x	x

De esta operación, se puede constatar que, con excepción de las variables Beneficios del producto turístico y Descripción del entorno tecnológico, las dieciocho (18) restantes poseían una presencia significativa en las metodologías analizadas, con un porcentaje válido

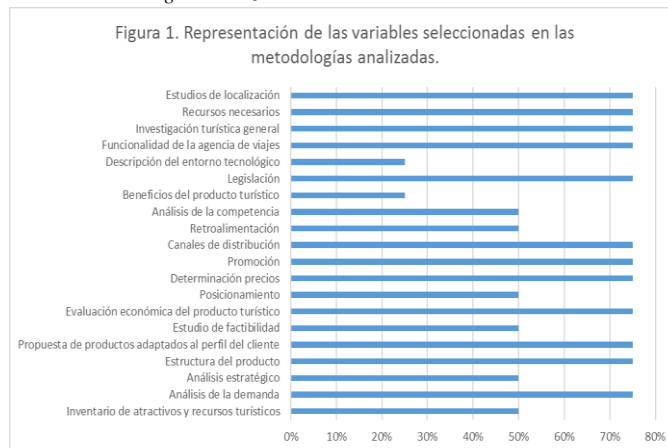
La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes

Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández

superior al 50 % en todas ellas, incluso doce (12) tuvieron un porcentaje válido del 75 %.

Figura 1
Representación de las variables seleccionadas de las metodologías analizadas



Fuente: Elaborado a partir del software IBM Statistic SPSS Versión 20.

Si bien el análisis mostró muchos puntos en común entre los procedimientos consultados, también se encontraron algunas diferencias incompatibles en ellos, relacionadas fundamentalmente con las herramientas empleadas en cada modelo, concentradas principalmente en el análisis interno de cada propuesta, pues todas poseen un enfoque diferente en dependencia del objeto de investigación.

A partir de los elementos anteriores se diseñó un procedimiento que permitió a las autoras cumplir con el objetivo de la presente investigación y que a su vez contiene los principales elementos de las propuestas anteriores (Tabla 2).

En la primera etapa se realizó una investigación turística general sobre la actividad de buceo y el modo en que esta va a ser comercializada por la agencia de viajes diseñada. El método revisión documental permitió obtener información referente al tema. Por su parte, el método análisis-síntesis permitió estudiar esta información y sintetizarla posteriormente. Mediante la tormenta de ideas se decidió el nombre de la agencia de viajes, así como el tipo de agencia a diseñar según algunos de los criterios de clasificación anteriormente analizados.

En la segunda etapa se identificó y caracterizó el segmento de demanda objetivo al cual estará orientada la agencia. Para segmentar la demanda se empleó el método revisión documental, que permitió estudiar diferentes criterios de segmentación. El método inducción-deducción permitió seleccionar el criterio más conveniente para este caso. Una vez identificado, se realizó una pequeña caracterización de este mediante el método revisión documental que hizo posible recopilar la información pertinente, y a través del análisis-síntesis que permitió analizarla y resumirla.

Como tercera etapa se realizó el diseño preliminar de los productos y servicios que conformarán su cartera. Se empleó el método revisión documental para identificar los centros de buceo y puntos de inmersión a visitar como parte de cada producto. También se utilizó la tormenta de ideas para diseñar productos innovadores y en correspondencia con las



características del segmento de demanda objetivo. Se aplicó la fórmula del precio público para cotizar cada producto diseñado, según Ayala (2014).

Tabla 2
Metodología empleada para el estudio

Etapas	Métodos, técnicas y herramientas empleados
Etapa 1: Investigación turística general.	Revisión documental Análisis y síntesis Tormenta de ideas
Etapa 2: Identificación y caracterización de la demanda a la cual se enfocará la agencia.	Revisión documental Análisis y síntesis Inducción-deducción
Etapa 3: Diseño preliminar de los productos y servicios que conformarán su cartera.	Revisión documental Tormenta de ideas Fórmula del cálculo del precio público de los productos diseñados, según Ayala (2014).
Etapa 4: Comercialización de los productos de la agencia.	Revisión documental Tormenta de ideas
Etapa 5: Recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios.	Revisión documental Análisis y síntesis
Etapa 6: Trámites necesarios para la apertura de la agencia.	Revisión documental Análisis y síntesis
Etapa 7: Estudio de localización y entorno.	Revisión documental Análisis-síntesis Tormenta de ideas Cinco fuerzas de Porter, según Herrera (2018). Análisis PESTA (político, económico, social, tecnológico, ambiental) según Serra (2002).
Etapa 8: Estudio económico-financiero.	Fórmulas de los indicadores económicos Período de Recuperación e Índice de Rentabilidad, según Ayala (2014). Herramienta Excel para el cálculo del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno
Etapa 9. Simulación del funcionamiento inicial de la Agencia de Viajes Bucéano desde el punto de vista de las fases del ciclo de dirección.	Revisión documental Análisis y síntesis Análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) según Martín (2018).

Fuente: Elaborado a partir de las metodologías consultadas.

En la cuarta etapa se identificaron los canales de distribución, mediante los cuales se comercializarán los productos de la agencia de viajes. Se emplearon los métodos revisión documental para analizar los

posibles canales; y tormenta de ideas, para proponer y seleccionar los más adecuados.

En la quinta etapa se identificaron cuáles son los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios para el funcionamiento de la agencia de viajes. Para ello se emplearon los métodos revisión documental y análisis-síntesis, que permitieron localizar la información sobre cada tipo de recurso y sintetizarla, respectivamente.

En la sexta etapa se identificaron los trámites necesarios para la apertura de la agencia. Se emplearon los métodos revisión documental y análisis-síntesis del mismo modo que en la fase anterior.

La séptima etapa consistió en el estudio de localización y entorno en el que se emprenderá la agencia. Se utilizaron como métodos la revisión documental y el análisis-síntesis para buscar información y sintetizarla, respectivamente. Se empleó la tormenta de ideas que permitió proponer diferentes alternativas de la posible localización de la agencia, y finalmente, escoger una. También se pusieron en práctica las herramientas Cinco Fuerzas de Porter y análisis PESTA para estudiar el entorno, tanto a nivel macro como micro, en el cual será emprendida la agencia de viajes.

En la octava etapa se realizó el estudio económico-financiero a través del cálculo de los indicadores económicos Período de Recuperación e Índice de Rentabilidad, según el criterio de Ayala (2014). Para el cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno se empleó la herramienta informática Excel. Todo ello permitió conocer la viabilidad económica del proyecto.

En la última etapa se realizó una simulación del funcionamiento inicial de la agencia desde el punto de vista de las fases del ciclo de dirección. En este sentido se emplearon los métodos revisión documental y análisis-síntesis, del mismo modo que en las etapas anteriores. Además, se realizó un análisis DAFO según Martín (2018).

Para la validación de la metodología propuesta se utilizó el Método Delphi o Juicio de Expertos. Los pasos a seguir para realizar dicha validación son una adaptación de la propuesta de Hurtado de Mendosa (2003), citado por Molina (2013):

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos: para la selección de los elementos a evaluar fueron seleccionadas las 9 etapas que conforman la metodología.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos: para la aplicación del método se diseñó una herramienta donde se presentaron los elementos a evaluar y en el cual los expertos debían dar su valoración según la escala de Likert, con el objetivo de obtener un mayor nivel de precisión, donde uno (1) corresponde al mayor grado de desacuerdo y cinco (5) a la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.
3. Calcular el número de expertos: se realizó la determinación del número de expertos obteniéndose un total de 7 expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto: a los efectos de esta investigación se consideraron como requisitos para que una persona fuera seleccionado experto, tener prestigio y profesionalidad reconocida, relación laboral, docente o práctica en el diseño de productos turísticos y, al menos, 5 años de experiencia o más en estas actividades.
5. Seleccionar los expertos que se utilizarán para emitir su juicio: se seleccionaron los siete expertos que se encontraron en el rango de coeficiente de competencia alto.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos: el

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes
Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández



instrumento diseñado se aplicó a los expertos seleccionados, se analizó la información y se elaboraron las siguientes rondas de feedback (retroalimentación) y consulta para producir el consenso/disenso que respondió a los objetivos del estudio.

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del Método Delphi: la aplicación del Método Delphi permitió conocer que todos los aspectos fueron evaluados como muy adecuados teniendo en cuenta los valores obtenidos para un rango de muy adecuado superior a -0.61.

3. Resultados

Etapa 1. Investigación Turística General

El buceo en Cuba es comercializado por diferentes agencias como una oferta complementaria a sus productos, pero son escasas las entidades que se encargan de gestionar y comercializar esta modalidad como centro de su actividad; es por ello por lo que se pretendió crear una agencia que se encargue de ello, que tenga como nombre Bucéano. A partir de su dimensión se caracterizará por ser una agencia minorista, siendo capaz de crear y comercializar sus propios productos directamente a los clientes.

La agencia, según el flujo de viajeros, será una agencia de viajes receptiva ya que su interés reside en los ingresos de turistas a la isla y ofrecer servicios a partir de los recursos nacionales disponibles para la práctica del buceo.

En cuanto al producto principal que manejan las agencias de viajes, Bucéano será especializada, debido a que se orientará con un carácter predominante hacia los clientes interesados en realizar buceo, todo ello motivado por los resultados de la segmentación realizada.

Etapa 2. Identificación y Caracterización de la Demanda

Para identificar el segmento de la demanda al cual se enfocará la agencia de viajes, se realizó una segmentación basada en una variable objetiva específica: motivación del viaje. Para ello se tuvieron en cuenta los criterios de segmentación abordados por Serra (2002).

El segmento de la demanda al cual estará enfocada la agencia se corresponde con los turistas que se decantan por la actividad de buceo.

Actualmente, los principales mercados que practican buceo en la isla son el canadiense y algunos países de Europa. Por lo general son hombres que poseen entre 30 y 45 años. Viajan solos y tienen un poder adquisitivo medio-alto. Son turistas que en su mayoría tienen conocimiento previo sobre buceo (Martínez, 2018). Como Bucéano se especializará en esta modalidad, todos sus productos-servicios estarán dirigidos a aquellos clientes que visiten el destino Cuba con el objetivo de bucear. Vale la pena destacar que, también se proporcionarán actividades relacionadas con el submarinismo a otros clientes que no lo tengan como principal motivación de viaje, pero que una vez en la isla se interesen y quieran vivir la experiencia.

Etapa 3. Diseño Preliminar de los Productos y Servicios de su Cartera

La cartera de productos de la Agencia de Viajes Bucéano estará conformada por productos turísticos que incluirán, en todos los casos, buceo; aunque, por su parte, esta actividad será complementada con otras modalidades turísticas como el turismo de aventura, de naturaleza, de eventos, histórico-cultural, etc.

Muchos de los Centros de Buceo que se localizan en Cuba serán prestatarios de la agencia en la conformación de los productos. De los 39 Centros Internacionales de Buceo con los que cuenta la Isla caribeña,

serán contratados 14, que constituyen los más importantes por sus atractivos. Es válido aclarar que en función de las utilidades obtenidas se irá extendiendo la Agencia de Viajes hasta ofrecer productos-servicios a lo largo y ancho de todo el país.

Estos Centros de Buceo son: El Colony, Cayo Largo del Sur, en la Isla de la Juventud; María la Gorda, en Pinar del Río; Marina Hemingway, Copacabana, Tarará, en La Habana; Varadero, Playa Girón, en Matanzas; Cayo Santa María, en Villa Clara; Faro Luna, en Cienfuegos; Trinidad, en Sancti Spíritus; Santa Lucía, en Camagüey; Eagle Ray, en Holguín; Sierra Mar en Santiago de Cuba. Cada uno de ellos cuenta con una gran variedad de puntos de inmersión, muchos de los cuales se caracterizan por apacibles aguas con temperaturas superiores a los 24 grados Celsius, y con una gran diversidad de flora y fauna subacuática. Estos Centros de Buceo permiten entre dos y tres inmersiones diarias, generalmente, aunque ello varía según el Centro de Buceo, dependiendo, además, de las condiciones meteorológicas y la profundidad del buceo. Estos centros le proporcionan al cliente todo el equipamiento que necesitan para poder bucear: tanque, lastre, barco, instructor de buceo, etc. También ofrecen diferentes tipos de buceo: buceo en aguas abiertas, a la deriva, nocturno, profundo, en cuevas, libre, en arrecifes, en paredes, en barcos hundidos, fotografía y videos submarinos, entre otras. Y por otra parte, ofrecen distintas modalidades de buceo como el buceo autónomo y el no autónomo, dentro del primero se encuentra la apnea (modalidad de buceo a pulmón libre), el buceo con aparatos, y el buceo con Nitrox (mezcla de los gases oxígeno y nitrógeno). Por su parte, dentro del buceo no autónomo se encuentra el snorkelling (exploración superficial del mar con un tubo de 30 centímetros de longitud) (Fernández, 2017). Teniendo en cuenta estos tipos y modalidades de buceo muchos productos serán temáticos.

Otro elemento de importancia a tener en cuenta se refiere a los hoteles que proporcionarán alojamiento a los turistas durante su visita en el caso de que el producto comprado lo incluya. Los hoteles seleccionados serán los que se encuentren relativamente cerca de los Centros de Buceo. Por ejemplo, en el caso de la Isla de la Juventud serán contratados los Hoteles Colony y Bella Isla Resort (Cadena Hotelera Gran Caribe). De igual modo se hará con la restauración. Para garantizar el transporte serán contratados los servicios de Transtur S.A, la empresa de transporte turístico por excelencia en Cuba. Los guías turísticos los proporcionará la propia agencia. La asistencia estará dada, entre otros elementos, por la ayuda y asesoría respecto a los trámites necesarios que deben llevar a cabo los buceadores, como por ejemplo, corroborar su certificación y el examen médico.

Es posible definir preliminarmente la cartera de productos propios con los que contará la agencia como parte de su función productora, los cuales son los siguientes:

Programas de Estancia

Implica la estancia de los clientes en un destino turístico determinado. Contempla la visita a varios de los Centros de Buceo ubicados en dicho destino, o la visita a diferentes puntos de inmersión de un mismo centro, en dependencia de la cantidad de centros contratados en cada destino. Los programas de estancia tendrán entre 4 y 8 días de duración, donde el día de llegada y el de salida el turista no podrá realizar inmersión alguna, como parte del protocolo de seguridad para evitar problemas de deshidratación o descompensación. Incluye recepción, transporte, alojamiento, restauración, asistencia y guiaje.

Uno de los programas de estancia que formará parte de la cartera de productos de la agencia es “La Isla del Tesoro”, a desarrollar en la Isla de

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes

Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández



la Juventud, con un precio de 39 312.00 CUP para los clientes que se alojan en habitaciones sencillas, y un precio de 35 978.00 CUP para los clientes que se alojan en habitaciones dobles.

A continuación (Tabla 3) se muestra el procedimiento matemático para calcular el precio del programa. Solo se desarrollará en este caso puesto que se empleó el mismo para la cotización de todos los productos.

Tabla 3*Cotización del programa de estancia "La Isla del Tesoro"*

	Precio por noche		Precio total	
	(5 noches en el hotel)			
	Sgl	Dbl	Sgl	Dbl
Hotel Colony	4500.00	4000.00	22500.00	20000.00
	CUP	CUP	CUP	CUP
Traslados y guías			1583.33	1583.33
			CUP	CUP
Otros servicios			5400.00	5400.00
			CUP	CUP
Total (T)			29483.33	26983.33
			CUP	CUP
Porcentaje de marginación (M)			25	25
Resultado de la marginación			39311.11	35977.77
			CUP	CUP
Redondeo			39312.00	35978.00
			CUP	CUP

Precio público para los clientes que se hospeden en habitaciones sencillas:

$$PP=T/1-M \quad PP=29483.33 \text{ CUP}/1-0.25$$

$$= 29483.33/0.75$$

$$= 39311.11 \text{ CUP} = 39312.00 \text{ CUP (aproximadamente)}$$

Precio público para los clientes que se hospedan en habitaciones dobles:

$$PP=C/1-M \quad PP=26983.33 \text{ CUP}/1-0.25$$

$$= 26983.33/0.75$$

$$= 35977.77 \text{ CUP} = 35978.00 \text{ CUP}$$

Circuitos

Los circuitos comprenderán recorridos por diferentes Centros de Buceo y puntos de inmersión, ubicados en destinos diferentes. Estos tendrán una duración mayor que los programas de estancia, de entre 8 y 10 días, teniendo en cuenta un mayor empleo del tiempo en el traslado de los turistas; además de que, al igual que en los programas de estancia, el día de llegada y el día anterior a la salida, no se permiten inmersiones.

Incluye recepción, alojamiento, transporte, asistencia y guíaje.

Uno de los circuitos que Bucéano ofrecerá a sus clientes se denomina "Bojeo al Occidente de Cuba", combinando los destinos Pinar del Río, La Habana y Matanzas. Este producto tiene un precio de 52 523.00 CUP para los clientes que se hospedan en habitaciones sencillas, y de 47 723.00 CUP para los clientes que se hospedan en habitaciones dobles.

Eventos

Esta agencia llevará a cabo anualmente un Encuentro Internacional de Buzos Certificados, que tendrán la posibilidad de participar en varias competencias (Buceo Deportivo), donde se darán premios y reconocimientos importantes. Se realizarán concursos de fotografía bajo el mar, con diferentes temáticas, por ejemplo: mejor fotografía con tiburón, mejor fotografía con peces tropicales, mejor fotografía con barco hundido, etc. Todos estos eventos serán organizados por la Agencia Bucéano, en coordinación con la OSDE Viajes Cuba y el MINTUR, y se tendrá en cuenta la contratación de un Organizador Profesional de Congresos (OPC). Este producto también incluye alojamiento, transporte, asistencia, restauración y guíaje. Dicho Encuentro Internacional tendrá como sede el presente año la provincia matancera, específicamente el destino turístico Varadero, con un precio de 23 717.00 CUP para los clientes que se hospeden en habitaciones sencillas, y de 20 250.00 CUP para los clientes que se hospeden en habitaciones dobles.

Productos Opcionales

Dentro de estos productos se ofertarán:

Excusiones

Incluirán la visita a un Centro de Buceo, y contarán con la realización de dos inmersiones, una en la mañana y otra en la tarde. Las excursiones tendrán una duración de 8 horas, de 9:00 am hasta las 5:00 pm. Incluye transporte, almuerzo, guíaje y asistencia. Una de las excursiones que forma parte de la oferta de Bucéano es la que se lleva a cabo en Matanzas, denominada "La historia de Playa Girón", la cual tiene un precio público de 2 256.00 CUP por pax.

Otras actividades

-Proyección de material documental sobre buceo (250.00 CUP por pax).

-Visita a acuarios ubicados en las diferentes regiones (400.00 CUP por pax).

-Cursos de Buceo en todos los niveles: Scuba Diving, Cursos de Mar Abierto Referido, Cursos de Mar Abierto, Cursos Avanzados, Divemaster, Instructor de buceo. Los cursos de buceo permitirán obtener las certificaciones *American Canadian Underwater Certifications* (ACUC) y *Scuba School International* (SSI) (2500.00 CUP cada curso por pax).

-Iniciaciones en el buceo (100 CUP).

Bucéano ofrecerá como parte de su política de ventas, en ocasiones especiales, descuentos a los primeros clientes que realicen sus reservas.

Es válido aclarar que los precios de los demás productos turísticos de la cartera de la agencia, correspondientes a cada tipo, oscilan alrededor de los precios de los productos diseñados.

Etapa 4. Comercialización de los Productos de la Agencia

La Agencia de Viajes Bucéano tiene posibilidades de comercializar sus productos, pues uno de sus objetivos es distribuirlos a los clientes para lograr, de este modo, grandes volúmenes de ingresos por ventas.

Bucéano, como toda agencia de viajes receptiva, tendrá dos tipos de clientes: clientes finales (turistas que llegan al destino) y clientes

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

*Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes
Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández*



intermedios (turoperadores y agencias de viajes mayoristas y minoristas). Teniendo en cuenta lo anterior, para la distribución de los productos se utilizarán canales tanto directos como indirectos. Los directos estarán representados por la propia gestión de la agencia Bucéano, vendiendo los productos directamente a los clientes. Por otra parte, los canales indirectos estarán conformados por los turoperados y agencias de viajes minoristas y mayoristas en el emisor, representados mediante contrato por la agencia Bucéano en el destino Cuba (Figura 2).

Figura 2
Canales de distribución



La distribución directa está dada desde dos perspectivas, es decir, tanto de forma física como online, considerando, para el caso de esta última, el cada vez más avanzado desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), el cual ha hecho posible el uso del comercio electrónico en la comercialización turística. Los puntos de ventas, ubicados en los diferentes hoteles de la Isla caribeña, permitirán al cliente comprar productos opcionales: excursiones y otras actividades, tanto de forma física como online, pues pueden adquirir los productos en el propio hotel pero también desde el emisor. La Casa Matriz de la agencia y las sucursales con las que cuenta la misma harán posible que los clientes compren programas de estancia y circuitos desde el emisor, así como también productos opcionales. De igual modo podrán dirigirse físicamente a la agencia. Para que los clientes puedan realizar sus reservas desde el emisor será diseñado un sitio web específico de la agencia: BookingBucéano, el cual también ofrecerá toda la información que requieran los clientes. Para la gestión de quejas, sugerencias, comentarios y dudas será utilizado el sitio web TripAdvisor.

Mediante el sitio web propio de la agencia también se llevará a cabo la promoción de todos los productos que ofrece Bucéano. Además, los puntos de ventas, sucursales y la Casa Matriz, contarán en todo momento con folletos, brochures, flyers, revistas publicitarias, videos promocionales; para de esta forma, dar a conocer su cartera de productos.

Etapa 5. Recursos Materiales, Humanos, Técnicos y Financieros Necesarios

Los recursos con los que cuenta Bucéano se dividen en cuatro categorías: recursos materiales, humanos, técnicos y financieros.

Recursos materiales: para dar sus primeros pasos Bucéano necesita elegir la ubicación ideal del local donde pretende funcionar su Casa Matriz. La sede de la misma estará ubicada en La Habana. Tendrá dos sucursales que serán las encargadas de controlar el funcionamiento de la agencia en las dos restantes regiones del país, una en el Centro y otra en Oriente. De igual manera existirán puntos de ventas repartidos a lo largo de Cuba. Dichos lugares contarán con los recursos técnicos necesarios,

medios de transporte para los traslados, convenios con hoteles, aeropuertos, entidades de restauración y otros suministradores, maquinaria, materiales e inmuebles de oficina. También deberá disponer de bienes de utilización como son las materias primas y el stock del almacén.

Recursos Humanos: los recursos humanos son de vital importancia dentro de cualquier empresa. Son ellos, mediante sus habilidades y experiencias, quienes transforman, diseñan y perfeccionan los demás recursos de la entidad. Bucéano contará con un personal altamente calificado y especializado, lo cual se aplicará tanto para los trabajadores licenciados en turismo como para aquellos especializados en el conocimiento del buceo. Como Bucéano es una agencia estatal le corresponde al Ministerio del Turismo (MINTUR) facilitarle la cartera de trabajadores mediante Turempleo, asegurando la adecuada selección y formación de una reserva que garantice la demanda de fuerza de trabajo solicitada por las instalaciones turísticas.

Los especialistas serán profesionales con vasta experiencia en la creación de productos, innovación y creatividad de los mismos; contarán con habilidades en la captación de clientes para así lograr un mayor número de ventas. Trabajarán de la mano de una buena ética profesional y un conjunto de valores que permita brindar un trato adecuado al cliente. El capital humano deberá estar capacitado en la asistencia técnica y el uso de los idiomas español, inglés y un tercer idioma (puede ser francés, alemán, mandarín, ruso, etc.). Se debe tener en cuenta que existirá la posibilidad de formar parte de varios cursos de superación que serán impartidos, pues Bucéano está orientado hacia la capacitación, formación continua y evaluación del desempeño para estimular y conseguir el bienestar de sus trabajadores.

Recursos técnicos: los recursos técnicos sirven como herramienta auxiliar en la coordinación del resto de los recursos. Se utilizarán para la creación y venta de los productos. En cuanto a los que se necesitarán en la Casa Matriz se dispondrá de computadoras, televisores, sistemas de conexión a Internet, sistemas digitalizados para la venta de productos online, impresoras. En los puntos de venta existirán computadoras ya que será más fácil si se realiza el proceso digitalizado. Se contratarán empresas que faciliten los softwares como es el caso de Datys, GET, Xetid. Mediante la utilización de varios sistemas se podrá llevar a cabo un mejor control, dirección, planeación y organización de la empresa.

Recursos financieros: para la inversión inicial que requiere la creación de la agencia se necesitarán recursos monetarios tanto propios como ajenos. Tener un control de dichos recursos es imprescindible, pues la agencia de viajes debe tener solvencia para trabajar y hacer frente a los problemas que se le presenten. Entre los gastos necesarios se encuentran los de localización de la misma y del inmueble que se utilizará, como es el caso de la casa matriz.

Etapa 6. Trámites Necesarios para la Apertura de la Agencia

Bucéano deberá estar amparada por regulaciones establecidas por las instituciones de la República de Cuba. La Resolución Conjunta MINTUR/MINCEX 1/98 sobre el Reglamento de Agencias de Viajes Nacionales, Sucursales y Representaciones de Agencias de Viajes Extranjeras en la República de Cuba y la Resolución Conjunta 17, de la Cámara de Comercio de Cuba (1999), que dicta el Reglamento del Registro Nacional de Agencias de Viajes, son las regulaciones de mayor importancia.

En la primera resolución mencionada queda definido el concepto de agencia de viajes nacionales en su artículo 1. En su artículo 4 quedan

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes

Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández



establecidos los requerimientos necesarios para llevar a cabo la apertura. Se refiere de esta forma a la aprobación del MINTUR y a documentos: fundamentos de la solicitud, descripción de la actividad que se pretende realizar, proyectos de estatutos y estudios de factibilidad económica (Cienfuegos y Cabrisas, 1998).

Por su parte, la Resolución 17 de la Cámara de Comercio (1999), en Cuba exige el escrito de solicitud de inscripción, firmado por un funcionario competente de la entidad para poder formar parte de dicho organismo. Dicha inscripción tendrá una vigencia de cinco años, renovables por períodos posteriores de tres años. También se solicita la escritura pública de constitución de la agencia de viajes protocolizada por un notario público cubano; la escritura o poder que reflejen la designación y facultades del representante; la Declaración de establecimientos y marcas comerciales a utilizar y el documento de autorización del MINTUR.

La realización de estos trámites de apertura será necesaria para el funcionamiento real de la agencia y permitirá el inicio oficial de las operaciones de Bucéano en el mercado.

Etapa 7. Estudio de Localización y Entorno

La Casa Matriz de la Agencia de Viajes Bucéano estará ubicada en el Hotel Acuario que se encuentra en la calle 248 y 5ta ave. Marina Hemingway, Habana 191000. Fueron ubicadas dos sucursales: una en la región Central de Cuba, específicamente en el Hotel Faro Luna que se localiza en la carretera Rancho Luna km 17.5 Playa Rancho Luna, Cienfuegos 55100 y pertenece al Centro de Buceo Faro Luna, y la otra en la región Oriental, específicamente en el Hotel Playa Pesquero que se encuentra en la playa del mismo nombre a 70 km del aeropuerto internacional y próximo al Centro de Buceo Playa Pesquero en Holguín. Por último, van a existir varios puntos de venta a lo largo del país que estarán localizados en diferentes hoteles, que fueron escogidos por sus cercanías a los distintos Centros de Buceos del país. Los mismos, pertenecen a dos cadenas de hoteles que son con las únicas que va a operar Bucéano: Gran Caribe y Gaviota Hoteles. Los hoteles de la primera cadena mencionada son Hotel Colony y Hotel Bella Isla Resort (Isla de la Juventud); Hotel María La Gorda (Pinar Río); Hotel Neptuno & Tritón, Aparthotel Atlántico (La Habana); Hotel Kawama (Matanzas, Varadero); Hotel Jagua (Cienfuegos); Hotel Ancón (Trinidad). El hotel que pertenece a la segunda cadena es Villa Gaviota Santiago.

Análisis del Microentorno

Rivalidad entre los competidores existentes

La Agencia de Viajes Bucéano tiene como competencia directa Gaviota Tours S.A, la Agencia de Viajes Cubatur y Viajes Cubanacán e indirecta tiene el grupo de Marinas y Náuticas, Marlin S.A, el grupo de Marinas perteneciente al grupo de turismo Gaviota y también se puede considerar como competencia de este tipo a la amplia red de prestatarios de servicios, en este caso a los Centros de Buceo existente en el país. Es por ello que la intensidad de la competencia se considera alta.

Amenaza de los nuevos competidores

Actualmente, no se conoce que exista ningún otro proyecto que sea similar al de la Agencia de Viajes Bucéano en Cuba. Debido a ello, la intensidad de la competencia de nuevos competidores, se considera baja.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad, pero de forma distinta, sobre todo se diferencian con respecto a la tecnología utilizada. En este caso, los productos sustitutos se

corresponden con los competidores indirectos identificados que ya se mencionaron, es decir, el nivel de desarrollo de este elemento es alto.

Poder de negociación de los clientes

El poder negociador lo tiene el cliente cuando existen diferentes empresas que ofrecen el mismo o similares productos/servicios, y este tiene la posibilidad de seleccionar entre ellos. En este caso, Bucéano es la única agencia especializada en buceo, por lo que no son los clientes los que tienen el poder negociador, sino la propia empresa. En este caso, al tener el poder negociador la empresa, el nivel de desarrollo del poder negociador de los clientes es bajo, mientras que el de la empresa es alto.

Poder de negociación de los proveedores

El poder negociador les corresponde a los proveedores cuando estos son pocos y existen muchas empresas que necesitan aprovisionamiento. Para la creación de la Agencia de Viajes, es necesario contar con proveedores como la empresa Transtur S.A para el transporte; todo el equipamiento y el personal calificado para la actividad que van a proveer los Centros de Buceo; los hoteles que van a contar con puntos de ventas y van a ofrecer sus servicios, entre otros. Por lo tanto, en este caso, el poder negociador lo tienen los proveedores, con un alto nivel de desarrollo, mientras que este poder de negociación para Bucéano es bajo.

Para completar el análisis del microentorno, se tienen en cuenta los restantes elementos que lo componen.

Intermediarios

Teniendo en cuenta que Bucéano tiene dos tipos de clientes: clientes finales y clientes intermedios (Turoperadores y agencias de viajes mayoristas y minoristas representados en Cuba), estos últimos serán los intermediarios.

Instituciones y colectivos interesados

Los principales beneficiados con la propuesta serán las comunidades aledañas a las zonas donde se establecerán los puntos de venta y, por supuesto, la Casa Matriz, pues el turismo impacta de forma positiva en las comunidades locales, siendo un generador de empleo y, por tanto, posibilitando el desarrollo económico. El MINTUR es un organismo interesado en el desarrollo de la propuesta, pues la creación de una Agencia de Viajes especializada en buceo contribuirá a diversificar la oferta turística cubana y aportará valor a sus recursos marinos, aumentando los ingresos por concepto de esta actividad.

Después de este análisis ha sido posible determinar las ventajas que tendrá la Agencia de Viajes Bucéano frente a la competencia. Dichas ventajas competitivas son:

-La Agencia de Viajes Bucéano sería la única en Cuba especializada en este tipo de actividad náutica (Buceo).

-La facilidad del acceso a los servicios para los clientes al ofrecerle, en un único producto/servicio lo que ellos buscan y desean.

-La agencia se encuentra en un país que constituye un paraíso sumergido para los amantes del buceo, con cientos de kilómetros de playas vírgenes, islas pequeñas, cayos y terrenos bajo el agua sin explorar.

Análisis del Macroentorno

Demográfico

Cuba tiene una superficie de 109.880 Km². Su población es de 11 333 483 personas, presenta un porcentaje de inmigración bajísimo (0.04 %), tiene una densidad poblacional de 103 habitantes por Km². Cuba es la economía número 64 por volumen de PIB (Producto Interno Bruto), su PIB per cápita la posiciona en el puesto 74 de un ranking de 196 países, lo que significa que sus habitantes tienen un bajo nivel de vida. En cuanto

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

*Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes
Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández*



al Índice de Desarrollo Humano (IDH), que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, los cubanos se encuentran en el puesto 70. El Índice de Percepción de la Corrupción del sector público ha sido de 47 puntos, colocándola en el puesto 61 de 180 países (Datosmacro.com, 2021).

Económico

Cuba sufre hace años el cruel bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos, lo que reduce las fuentes de financiamiento externas, e impide la recepción por parte de las agencias cubanas de viajeros procedentes de Estados Unidos, un destino potencial para el desarrollo del turismo en la Isla. Además, debido a la situación epidemiológica desatada a raíz de la COVID – 19 se han producido impactos económicos desfavorables por el cese de los vuelos y, por tanto, la falta de turistas en el destino. También, en el país, se está llevando a cabo un proceso de reordenamiento, el cual incluye la eliminación de la dualidad monetaria y cambiaria, de los subsidios excesivos y gratuidades indebidas, así como la transformación de los ingresos; el cual se encuentra expresado en el Lineamiento 40 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 en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016, que plantea: Concluir el proceso de unificación monetaria y cambiaria como un paso decisivo en el ordenamiento monetario del país. Este paso es importante y necesario para avanzar en la estrategia económica del país, pero debe tomarse en cuenta a la hora de crear paquetes y cotizarlos (Periódico Granma, 2020).

Por otra parte, la compañía rusa Siberian Diving y la Empresa de Marinas y Náuticas de Cuba Marlin firmaron el 9 de abril del presente año un contrato para el desarrollo de Centros de Buceo en los balnearios de Varadero y Cayo Coco, en la nación caribeña. La rúbrica del documento tuvo lugar en el marco de Moscow Dive Show 2021, la mayor feria de turismo acuático y subacuático de Rusia y Europa del este, a través de videoconferencia (Prensa Latina, 2021).

Tecnológico

La tecnología ha transformado la industria turística, debido, fundamentalmente, al empoderamiento del viajero. El turista, del siglo XXI, está más informado y preparado acerca de sus deseos y necesidades en los servicios turísticos que demanda, convirtiéndose en una tendencia la autogestión de su viaje; es mucho más exigente, pues tiene varias opciones para escoger. La integración de las TIC al sector turístico ha aportado eficiencia a las empresas, simplificando muchos de sus procesos; y como consecuencia que aumente la competitividad. El país presenta las condiciones tanto naturales como en infraestructura para el desarrollo del buceo. Cuba recibe cada año más de 100 mil buceadores, y cuenta con un prestigio internacional que ubica a la isla, según la OMT, entre los 27 sitios del mundo recomendados para la práctica del buceo (Martínez, 2018).

Político – legal

La seguridad es uno de los mayores beneficios que ofrece Cuba a sus visitantes. Sin embargo, la nación continúa bajo las restricciones del bloqueo económico-financiero y comercial impuesto por los Estados Unidos. A pesar de las constantes restricciones y amenazas de este gobierno para cerrar todas las vías de llegada a Cuba, el turismo cubano cerró en el 2019 con casi 4 millones 300 mil visitantes internacionales (Perelló, 2020). Además, producto de la situación existente por la COVID– 19, en Cuba se exige el cumplimiento estricto de las medidas

La Agencia de Viajes Buceano y su aporte al turismo cubano

Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes

Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández

sanitarias que velen por la salud y el bienestar de los viajeros.

En cuanto a la realización del buceo en la isla existen regulaciones que persiguen como objetivo fundamental garantizar la seguridad de los turistas. El buceo recreativo es el que se realiza dentro de la curva de seguridad y a una cota máxima de profundidad de 40 metros. Todas las inmersiones de buceo recreativo con fines turísticos que se realicen en el territorio de la república de Cuba son guiadas por instructores. Queda prohibida la práctica para menores de 15 años de edad, la práctica a personas sin certificación, realizar paradas temporales cuando el fondo está ocupado por arrecifes de coral, así como aletear a menos de 25 cm del fondo (Bajoelagua, 2014).

Socio – cultural

Uno de los principales valores añadidos que posee el turismo en Cuba y que contribuye a posicionar los productos en la mente de los consumidores es la idiosincrasia del pueblo cubano, los valores culturales y el trato familiar y personalizado que reciben en un país extraño. Es por ello por lo que la ética debe caracterizar a los trabajadores de este sector y, las agencias de viajes deben tener personal que logre, no solo satisfacer los deseos del cliente, sino superarlos y, por tanto, fidelizarlos.

Medioambiental

En Cuba existen disposiciones e instrumentos jurídicos que velan por el cuidado y conservación del medio y sus recursos, reconociendo la estrecha vinculación que existe entre desarrollo económico y social con la sostenibilidad. En las zonas de buceo los instructores explican las características del buceo así como el cuidado que se debe tener con el medio marino; entre las prohibiciones en esta práctica se destacan: extracción de muestra de la flora y la fauna marina, así como del patrimonio subacuático, sin la debida autorización del organismo que lo regula, la caza submarina y la pesca, achicar las embarcaciones, echar basuras, desperdicios o cualquier otro tipo de material o sustancia susceptible de provocar contaminación al mar, fondear las embarcaciones con anclas en las zonas de buceo, así como cualquier otra acción u omisión que deteriore el medio ambiente y la fauna (Martínez, 2018).

Cuba es un país con el clima idóneo para la realización de actividades náuticas, sin embargo, es víctima, debido a su situación geográfica, del paso de fenómenos meteorológicos como los ciclones tropicales, los cuales influyen negativamente sobre la práctica de esta modalidad de turismo, pues no es que con mal tiempo sea imposible bucear, pero no es recomendable y menos por motivos de ocio, pues los riesgos son muchos y las precauciones deben aumentarse considerablemente.

Etapa 8. Estudio Económico-Financiero

Para llevar a cabo el estudio económico – financiero se realizó un previo análisis de las llegadas a Cuba de los turistas canadienses en un período de 5 años (2015-2019), debido a que, los mismos, representan la mayoría de los turistas que llegan a dicho país con deseos de disfrutar del buceo. Después de analizar las llegadas en estos años y evaluar el modo en que iban variando de un año a otro, se hizo posible predecir las llegadas de los canadienses a Cuba para los años 2022 al 2025, teniendo en cuenta, que solo el 16 % de todas las llegadas anuales de canadienses, representan a los turistas que realizan el viaje con la finalidad de disfrutar de la actividad del buceo.

Una vez obtenidos los cálculos, teniendo en cuenta la cotización de los productos, se calculó un promedio de gasto por cliente, valor que permitió estimar las futuras ventas. Teniendo en cuenta que la Agencia de Viajes cuenta con un porcentaje de ganancia del 25 %, se pudieron calcular los costos totales, representando estos, el 75 % de las Ventas (Tabla 4).



Tabla 4*Cálculo de las Ventas y el Costo de Ventas*

Año	2022	2023	2024	2025
Cientes Totales	950000	902500	857375	814506
Cientes - buceo	152000	144400	137180	130321
Gasto por cliente	28002	28002	28002	28002
Gastos Totales de los cliente o Ventas	4256304000	4043488800	3841314360	3649248642
Costos por pesos	0.75	0.75	0.75	0.75
Ganancia por peso	0.25	0.25	0.25	0.25
Costos totales	3192228000	3032616600	2880985770	2736936482
Ganancia total	1064076000	1010872200	960328590	912312161

Con los valores obtenidos, se realizó el Estado de Resultado por cada año obteniendo los siguientes resultados (Tabla 5).

Tabla 5*Resumen de los Estados de Resultados de los años del 2022 al 2025*

Año	2022	2023	2024	2025
Ventas	4,256,304,000	4,043,488,800	3,841,314,360	3,649,248,642
Ventas Netas	4,251,304,000	4,038,787,800	3,794,463,395	3,602,459,952
Venta	1,059,076,000	1,006,171,200	913,477,625	865,523,470
Operación	465,895,404	487,337,293	470,447,065	494,621,988
Período	460,027,504	487,337,293	470,447,065	494,621,988
Utilidad Neta del Período	465,014,499	492,157,968	475,443,610	499,479,881

Con estos valores y conociendo que la inversión inicial del proyecto es de 478 834 200 CUP (Tabla 6) y que la tasa de descuento a emplear es del 12 % se calculó el FCND y el Acumulado (Tabla 7).

Tabla 6*Desembolso inicial*

Recursos	Costo total (CUP)
Requisitos legales sobre capital desembolsado, fianzas, seguros	350 000 000.00
Gastos tramitación de licencias.	400 000.00
Alquiler del local.	3 500 400.00
Equipamiento	60 809 030.00
Operación de Relaciones públicas	59 000 000.00
Nómina del personal	4 000 770.00
Materiales de oficinas	800 000.00
Impuestos	324 000.00
Total	478 834 200.00

Tabla 7*FCND y acumulado*

Proyecto	FCN	k=12 %	FCND	Acumulado
Io	-478834200		-478834200	-478834200
Fc 1	465,014,499	0.893	415257947.6	-63576252.39
Fc 2	492,157,968	0.797	392249900.5	328673648.1
Fc 3	475,443,610	0.712	338515850.3	667189498.4
Fc 4	499,479,881	0.636	317669204.3	984858702.7

Por último, estos valores permitieron calcular el Índice de Rentabilidad (IR); el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) mediante el programa de Excel; y el Período de Recuperación (PR).

$$IR = (FCND1 + FCND2 + FCND3 + FCND4 + FCND5)/Io$$

$$IR = (415257947.6 + 392249900.5 + 338515850.3 + 317669204.3 + 262387604.2) / 478834200$$

La Agencia de Viajes Buceano y su aporte al turismo cubano

*Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes
Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández*



$$IR = (1726080507) / 478834200 \quad IR = 3.60$$

Al ser el Índice de Rentabilidad 3,60, o sea, mayor que uno ($IR > 1$) se puede determinar que se obtendrá un Valor Actual Neto (VAN) positivo por lo que resultará factible invertir.

VAN. Al calcular el VAN mediante la herramienta informática Excel, el resultado fue de \$1 247 127 638.52 evidenciando que el proyecto va a producir más efectivo del que se necesita para pagar su deuda y alcanzar una tasa interna de rendimiento.

TIR. Mediante el cálculo del VAN se pudo deducir que la inversión es rentable y capaz de generar grandes flujos de efectivo, pero no basta con determinar un único indicador para asegurar la viabilidad cuantitativa del proyecto. Es por ello por lo que se decidió determinar la Tasa Interna de Retorno, también con ayuda de Excel, la cual dio como resultado 96 %. La misma es considerablemente mayor que la tasa de descuento, por lo que resulta conveniente realizar la inversión, debido a que resulta más factible invertir en la Agencia de Viajes que guardarlo en el banco.

$$PRD = \text{Cantidad de años negativos} + \left(\frac{\text{último acumulado negativo}}{\text{FCND siguiente al último acumulado negativo}} \right) * 365 \text{ días}$$
$$PRD = 1 + \left(\frac{63576252.39}{392249900.5} \right) * 365 \text{ días} =$$

1 año y 59 días aproximadamente.

El período de recuperación es de 1 año y 59 días aproximadamente. Estos resultados evidencian que al segundo año de explotación de Bucéano ya va a estar recuperada la inversión, lo cual será muy favorable para Bucéano y, además, pone en evidencia que es un proyecto factible.

Etapa 9. Simulación del Funcionamiento Inicial de la Agencia de Viajes Bucéano desde el Punto de Vista de las Fases del Ciclo de Dirección

Planificación

Misión

Somos la Agencia de Viajes cubana Bucéano, líder en la Isla, especializada en la recepción de turistas amantes del buceo; comercializadora de servicios auténticos y diversos hacia el exterior que combinan aventura y conocimiento.

Visión

Ser la Agencia de Viajes cubana especializada en buceo de referencia en el país, logrando la extensión de nuestros puntos de venta en todo el territorio nacional donde existan condiciones para la realización del buceo.

Valores compartidos

- Profesionalidad: compromiso permanente con la calidad y la mejora del servicio prestado.
- Trabajo en equipo: todo lo que se hace en la agencia es del conocimiento de sus miembros, los que forman parte activa en la toma de decisiones.
- Originalidad: somos la primera agencia cubana especializada en buceo.
- Honradez: actuar bajo las normas éticas de la conducta humana.
- Creatividad: identificación de problemas y búsqueda de soluciones novedosas, adaptación al cambio.

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes

Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández

- Sentido de pertenencia: responsabilidad ante las tareas de la organización.

Objetivos estratégicos

- Seleccionar exhaustivamente a los trabajadores de acuerdo con los estándares de la agencia.
- Determinar los principales segmentos de la demanda amantes del buceo a través de un estudio de mercado.
- Capacitar a todos los miembros de la organización periódicamente para la mejora de su desempeño en la atención a este segmento de la demanda.
- Diseñar un plan de marketing para atraer a los principales mercados.
- Crear paquetes con integración de conocimiento y aventura.
- Realizar convenios con los Centros de Buceo de La Habana y cercanos a ella para la venta de sus ofertas.
- Establecer convenios con agencias de viajes en el exterior de Cuba para la comercialización de nuestras ofertas.
- Redactar un presupuesto acorde a la calidad de los servicios.
- Instaurar un sistema de control periódico.

Análisis DAFO

Oportunidades

- O1: Facilidades que aportan las TIC para la promoción y distribución de las ofertas turísticas.
- O2: Firma de contrato entre Rusia y Cuba para el desarrollo de Centros de Buceo.
- O3: Infraestructura náutica de Cuba.
- O4: Seguridad y estabilidad política del país.
- O5: Regulaciones existentes para la realización del buceo que garantizan la seguridad de los turistas.
- O6: Características distintivas culturales e identitarias del pueblo cubano y de los trabajadores del sector turístico.
- O7: Normativas cubanas que garantizan el cuidado y preservación de los fondos marinos cubanos.

Amenazas

- A1: Cruel bloqueo económico y financiero por parte de los Estados Unidos, el cual impide desarrollar un mercado cercano y potencial, debido a la prohibición de viajes con fines turísticos provenientes de Estados Unidos.
- A2: Proceso de reordenamiento monetario debido a su reciente implantación.
- A3: Situación desfavorable para el desarrollo del turismo desatada a raíz de la pandemia del coronavirus.
- A4: Fenómenos meteorológicos que azotan a Cuba cada año.

Debilidades

- D1: Agencia nueva, poco conocida.
- D2: Dependencia de un solo transportista: Transtur S.A, por lo que posee un alto poder negociador.
- D3: Existencia de agencias de viajes que incluyen en sus paquetes actividades de buceo.

Fortalezas

- F1: Presencia de Bucéano en todas las regiones de la Isla.
- F2: Es la única Agencia de Viajes receptiva, especializada en buceo que existe en Cuba.
- F3: Cercanía de los hoteles y restaurantes a los Centros de Buceo.
- F4: Contacto directo con el cliente final.
- F5: Aportación de grandes beneficios a la comunidad local.



Luego de realizada la matriz de impactos cruzados (DAFO), se llegó a la conclusión que la empresa se encuentra en una situación favorable, destacando la existencia de fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades del entorno. Esta situación requiere la aplicación de una estrategia ofensiva, que permita aprovechar al máximo las oportunidades de la empresa, apoyándose en las fortalezas.

La mayor fortaleza la constituye la presencia de Bucéano en todas las regiones de Cuba. Como mayor debilidad se encuentra ser una agencia nueva y poco conocida. La mayor oportunidad es la infraestructura náutica de Cuba. La situación desfavorable para el desarrollo del turismo desatada por la Covid-19 constituye la principal amenaza.

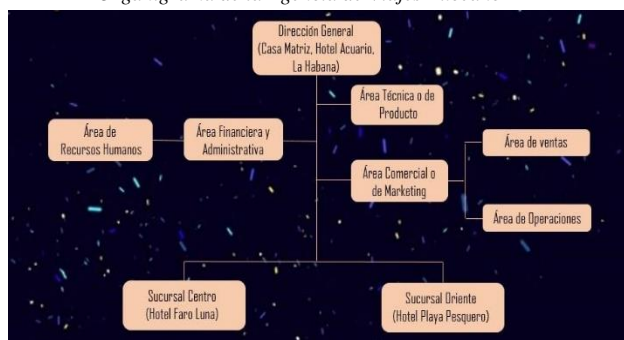
Se propone como estrategia ofensiva a implementar: establecimiento de puntos de venta en todos los Centros de Buceo aprovechando la gran infraestructura náutica de Cuba.

Asimismo se propone la siguiente estrategia concentrada para lograr el posicionamiento de la agencia en la mente de los clientes, esta proporcionará posibilidades de supervivencia en el futuro; permitirá alcanzar una mayor fidelización del consumidor al encontrar en Bucéano una referencia de lo que realmente están buscando: diseño de un plan de marketing digital que promueva las facilidades de acceso a los servicios que ofrece Bucéano para los amantes del buceo, con la satisfacción de todas sus necesidades en un solo producto/servicio.

Organización

En su organización interna Bucéano está compuesta por un área técnica o de productos, un área comercial o de marketing a la que se le subordina el área de ventas y el área de operaciones y, por un área financiera y administrativa. Todas las áreas con que cuenta la agencia se muestran estructurada y ordenadamente en el organigrama de la empresa (Figura 3).

Figura 3
Organigrama de la Agencia de Viajes Bucéano



El Área Técnica o de Productos está relacionada con la función productora de la agencia, por lo que se necesita que la innovación nunca falte. En ella se crean, diseñan y organizan los servicios y productos que se ofertarán; asimismo se encargará de realizar los contratos y reservas.

El Área Comercial o de Marketing constituye el cerebro de la agencia. En ella se realizarán las investigaciones de la demanda y oferta, análisis de la competencia, análisis y ejecución de los planes de marketing; por lo que le corresponde asesorar al área técnica sobre los productos que desarrollará o cómo funcionan los actuales, así como sobre los canales de distribución. Esta área controla estadísticamente las ventas y realiza estrategias para aumentarlas. Ligada a este departamento se encuentra el

Área de Operaciones, que constituye el corazón de la agencia, pues organiza, controla y sigue el rumbo de todos los servicios contratados con turoperadores, dirigiendo y asegurando cada paso de la operación.

El Área Financiera y Administrativa se encarga del control económico y administrativo de la agencia. Debe realizar el balance de trabajo y el proceso de contabilidad y finanzas, controla los costos y gastos, presupuestos y está al tanto de registro de todos los resultados. A esta área se encuentra subordinada el área de Recursos Humanos

Mando

La dirección de la Agencia de Viajes Bucéano tendrá un enfoque estratégico, pues proyectará una visión futurista, analizará el entorno para realizar acciones proactivas; estará enfocada siempre en la búsqueda constante de ventajas competitivas, el mejoramiento continuo de la calidad, avanzando de forma sostenida hacia el éxito.

Para garantizar un buen desempeño de las actividades de la agencia la dirección deberá motivar a los trabajadores, demostrando igual interés por el bienestar de los mismos, la satisfacción de los clientes externos y el logro de beneficios de la organización.

La función de liderazgo de la dirección es fundamental, no solo orientando la realización de tareas, sino implicándose en las mismas, inspirando confianza y motivando. De esta manera el personal de contacto transmitirá lo que le inspire la dirección de Bucéano, sintiéndose parte de la empresa y logrando, por tanto, que el consumidor sienta lo mismo.

Es válido mencionar que la calidad de los servicios prestados depende también de los proveedores, por lo que Bucéano comercializará los productos de los Centros de Buceo de Cuba, los cuales cuentan con un gran prestigio, una excelente infraestructura y maravillosos atractivos.

Control

Al terminar cada período, se realizará un análisis del cumplimiento de los objetivos y planes previstos. Esto será para perfeccionar el trabajo de la agencia, trazar objetivos más ambiciosos, así como ampliar mercados y productos.

Como última fase del ciclo empresarial, el control debe tener en cuenta la planeación, organización y mando, determinando las deficiencias y diferencias entre lo planificado y los resultados reales, para tomar acciones tempranas o ajustar el trabajo de la empresa trazando nuevas metas. Asimismo el control y análisis financiero determinará la rentabilidad de Bucéano, así como los productos y servicios que mayor utilidad reportan, se podrán trazar nuevas estrategias y expectativas del trabajo de la agencia.

Existen diferentes tipos de control que deben aplicarse de una forma u otra para lograr la mejora continua de Bucéano, ellos son: sobre la gestión directiva, sobre la demanda y el grado de satisfacción de los clientes, sobre el control de la oferta y los productos servicios, sobre los proveedores, sobre los recursos humanos, sobre el impacto social y ambiental de la agencia hacia el medio donde envía o recibe a los turistas financiero, económico y administrativo.

En Cuba, mediante la Resolución 6011 del año 2009 de la Contraloría General de la República, se ejecuta un proceso de control interno para todas las empresas, que también se aplica para las agencias de viajes. Este proceso contempla 5 componentes: supervisión y monitoreo, ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación (Ayala, 2014).

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

*Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes
Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández*



4. Discusión

El tema abordado resulta novedoso para la actualidad cubana puesto que la nación caribeña posee atractivos y recursos idóneos para desarrollar el buceo y, a pesar de ello, no cuenta con una agencia de viajes especializada en la modalidad, aunque la misma sí forma parte de la cartera de productos que oferta el destino.

Durante la investigación se confirmó el deseo vigente de muchos turistas respecto a que en Cuba se cree este tipo de agencia, ya que al conocer las maravillas de sus fondos marinos y las especies que en ellos habitan, reconocen que, de existir esta entidad, sería mucho más fácil satisfacer sus necesidades. Además, es importante resaltar que la existencia de Bucéano significaría un paso significativo para el destino en cuanto a su imagen turística, la diversificación de sus productos, y para la economía; satisfaciendo a la demanda de una manera eficiente, menos costosa, segura y que incluirá todos los servicios que va a demandar el cliente durante su estancia, lo que implicaría el traslado de un gran número de turistas hacia la isla, generando así grandes ingresos por este concepto.

Los resultados de la investigación se sustentaron en los criterios de la literatura citada. Ejemplo de ello lo constituye la definición de agencia de viajes emitida por Ayala (2014), la cual representa la idea principal en la cual se fundamenta el proyecto de diseño de la agencia de viajes Bucéano. Del mismo modo su misión social alude a lo planteado por Ballesteros (2012), y las principales actividades que realizará responden al criterio emitido por Martínez y Baeza (2016).

Por otro lado, se tuvieron en cuenta las investigaciones realizadas por algunos autores que han abordado, de algún modo, la temática relacionada con la especialización de las agencias de viajes en el producto buceo. Algunos de estos autores fueron De la Cruz y Santana (2008) con su investigación referente al turismo de buceo en la Restinga. Además, este estudio se apoyó en las investigaciones de Ríos (2020), y Cadena y Bedón (2020) sobre el proyecto de promoción del buceo recreativo de la empresa Buceo Galicia, y sobre el plan estratégico para el nuevo producto buceo de altura para una agencia de viajes operadora en la provincia de Imbabura, respectivamente.

A pesar de todos los estudios realizados existieron limitaciones como consecuencia de la existencia de la COVID – 19 en Cuba. La pandemia impidió la realización de encuestas a los turistas interesados en realizar buceo, y la visita a las instalaciones donde se van a encontrar la casa matriz, las sucursales y los puntos de ventas; por ello se recomienda que para futuras investigaciones se realicen estas dos actividades tan necesarias y que en estos momentos resultaron imposibles de llevar a cabo.

Sin embargo, existen razones concretas que muestran, independientemente de tales limitaciones, la validez de los resultados. Primeramente, existe la necesidad imperiosa, por parte de los clientes, de realizar actividades en pleno ambiente natural y con un número reducido de personas, lo cual ubica al buceo como una de las actividades preferidas y de mayor demanda; considerando, además, que no existe en Cuba hasta el momento ninguna agencia especializada en este tipo de actividad. Pero, también, los productos diseñados como parte de la cartera de Bucéano responden a las nuevas tendencias de la demanda turística. Por otro lado, los indicadores IR, VAN, TIR y PR demuestran que el proyecto es factible, así como que la inversión realizada generará cuantiosos beneficios, a tal punto que la misma será recuperada en un período

relativamente corto. Por último, la herramienta Matriz DAFO hizo posible conocer que la situación de Bucéano, para comenzar a funcionar una vez ejecutado el proyecto, será muy favorable.

De esta forma es evidente que la puesta en práctica del proyecto de diseño de la Agencia de Viajes Bucéano, constituye un desafío en la actualidad, pero un éxito en el futuro. En este sentido, y como parte de la ejecución del proyecto podrían ser posibles inversores en el mismo, la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba, el Ministerio de Turismo cubano y alguna empresa o grupo empresarial extranjero que haya estrechado vínculos con el sector turístico cubano.

Referencias bibliográficas

- Acerenza, M. (2010). *Agencias de viajes. Operación y plan de negocios*. México DC: Editorial Trillas.
- Ayala, H. (2014). *Agencias de viajes y tuoperadores en el turismo*. Cuba. La Habana: Félix Varela.
- Bajoelagua. (2014). *APA style: Electronic references*. <http://www.bajoelagua.com>
- Ballesteros, X. A. (2012). *Las Agencias de Viaje*. (Licenciatura). Universidad de Guayaquil: Ecuador.
- Cadena, A. D. y Bedón, M. A. (2020). *Desarrollo y plan estratégico para el nuevo producto buceo de altura para una agencia de viajes operadora en la provincia de Imbabura*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Cámara de Comercio de la República de Cuba. (1999). *Resolución Conjunta No. 17 de 1999. Reglamento del Registro Nacional de Agencias de Viaje*. Cuba.
- Cienfuegos, O. y Cabrisas, R. (1998). *Resolución conjunta No. 1/98*. Cuba: Ministerio de Turismo – Ministerio del Comercio Exterior.
- Coromoto, D. y Coromoto, M. (2016). *Influencia de la comunicación directa de las agencias de viaje en el turismo emisor merideño*. Cumaná, 28 (1). http://www.scielo.org.ar/acielo.php?script=sci_arttext&pid=SI315-01622016000100013
- Datosmacro.com. (2021). *APA style: Electronic references*. <http://datosmacro.expansión.com>
- De la Cruz, R. y Santana, A. (2008). *El turismo de buceo en la restinga (islas canarias) y l'estariti (cataluña): apms, clasificaciones e impactos*. Tenerife: Universidad de La Laguna.
- Eumet.net. (2012). *Eumet.net. Enciclopedia Virtual*. <https://www.eumet.net/tesis-doctorales/2021/zll/agencias-viajes.html>
- Fernández, J. (2017). *APA style: Electronic references*. <https://isladelajuventud-cuba.com/wp-content/uploads/2017/02/1ogoc>
- Gaceta Oficial de la República de Cuba [GOC]. (2021). *Resolución 131/2021*. Cuba: Ministerio de Turismo y Ministerio de Comercio Exterior.
- Garrido, C. (2020). *El hombre y la necesidad vital de viajar*. <https://www.preferente.com>
- Herrera, R. (2018). *Cinco Fuerzas de Mercado. Barreras de entrada de productos sustitutos. ¿Cuándo se utiliza el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter?* Universidad de Chile. <https://www.academia.edu>

La Agencia de Viajes Bucéano y su aporte al turismo cubano

Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes

Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández



- Hinojosa, V. (2021). *¿Cómo es el nuevo viajero post-covid?* <https://www.hosteltur.es>
- Martín, J. (2018). *Claves para hacer un buen Análisis DAFO.* <https://m.cerem.es/blog/clav>
- Martínez, I. y Baeza, M. (2016). *Actividad de intermediación turística: tipología y formas jurídicas organizativas en Cuba.* Cuba: Justicia Juris.
- Martínez, Y. (2018). *Cuba, un destino para bucear.* Granma.
- Molina, J. (2013). *Procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en pequeños hoteles de ciudad, Categoría 5 estrellas. Caso Iberostar Gran Hotel Trinidad.* Facultad de Turismo de la Universidad de Santa Clara.
- PADI. (2019). *APA style: Electronic references.*
- Perelló, J. L. (2020) *El Turismo en Cuba, entre sanciones y prohibiciones.* La Habana. <https://www.eccelenciascuba.com>
- Pérez, L., 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 and Tourism Management.* 4 (1), 1-7. <https://doi.org/10.11648/j.ijhtm/20200401/11>
- Periódico Granma (2020). *Informe sobre las afectaciones del Bloqueo a Cuba en el año 2020.* La Habana. <https://internet@granma.cu>.
- Pestrikova, K. (2020). *Creación de una agencia de viajes on-line receptiva especializada en la zona de la Safor (Valencia)* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). <http://hdl.handle.net/10251/134516>
- Prensa Latina. (2021, abril 9). *Rusia y Cuba abrirán centros de buceo en la Isla.* <http://portalcuba.cu>
- Ramo, M. (2020). *Las agencias de viajes recobran su importancia en plena pandemia.* ABASTUR. <https://www.conexiones365.com>
- Ríos, A. (2020). *Proyecto de promoción del buceo recreativo de la empresa buceo Galicia.* La Coruña. Universidad de La Coruña.
- Rodríguez, A. y Pérez, O. (2017). *Modelo pedagógico para la formación de profesionales universitarios.* Artemisa: Universidad de Artemisa. Cuba.
- Rodríguez, C., Martínez, V. A., Juanatey, O. y Rodríguez, M. (2014). El marketing de afiliación como herramienta de comunicación y gestión de las agencias de viaje en el mercado virtual. Estudio del caso español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23, 60-80. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000100004
- Sánchez, Y. 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>
- Serra, A. (2002). *Marketing turístico.* España: ESIC
- Serrano, J. M. y Recio, M. A. (2016). Novedades en el IVA de la actividad de intermediación turística, en especial las agencias de viajes. *International Journal of scientific management and tourism I*(1), 219-233.
- Velásquez, F., Peña, J. R. y Macía, A. F. (2005) *Agencia de Viajes: Nuevos retos en la industria del turismo.* *Estudios Gerenciales*, 21 (96). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923202005000300006

Agradecimientos

A Lic. Yennifer Sánchez Borges y Lic. Juan Carlos Polo Velázquez, profesores de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, asesores en la realización del informe. A Rolando Osorio Quevedo, buzo profesional cubano, apoyo constante en la ejecución del proyecto.

Distribución

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

La Agencia de Viajes Buceano y su aporte al turismo cubano

*Lázara Yadiris Aguiar Hernández, Neysa Reyes Rodríguez, Adalys María Mesa Reyes
Gilbeysis Rodríguez Pérez, Melissa Marla Martell Márquez, Mariela Martínez Fernández*

