

## **LA OSDE VIAJES CUBA: UNA MIRADA A SU PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE CARA AL FUTURO**

Souto Anido, Lourdes\* - Odriozola Guitart, Silvia\*\*  
Facultad de Economía, Universidad de La Habana  
Calle L 353, La Habana, Cuba

\*lourdes@fec.uh.cu, \*\*silviao@fec.uh.cu

\* <https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>, \*\* <https://orcid.org/0000-0003-2820-1202>

Recibido 19 de marzo de 2023; aceptado 8 de noviembre de 2023

### **RESUMEN**

Las condiciones de incertidumbre en las que se desarrolla en la actualidad el turismo exigen que las empresas que operan en este sector incrementen sus propuestas de valor para los clientes, con el fin de mantener una posición competitiva en el mercado. En este contexto, la necesidad de avanzar en propuestas que mejoren la gestión de las organizaciones se convierte en una necesidad de máxima prioridad. En el caso de Cuba, ello adquiere mayor relevancia, teniendo en cuenta que la actividad turística constituye uno de los sectores estratégicos del desarrollo económico y social del país. De ahí que sus organizaciones empresariales requieran del perfeccionamiento continuo de sus mecanismos de gestión. El presente artículo propone el diseño estratégico para la OSDE Viajes Cuba, grupo empresarial que abarca cuatro agencias de viajes. Para ello se aplican herramientas como el Modelo VRIO y la Matriz DAFO. Dicho diseño se complementa con un Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta de análisis de su desempeño de manera integral.

**Palabras Claves:** diseño estratégico, modelo VRIO, Matriz DAFO, Cuadro de Mando Integral

**Códigos JEL:** L83, L88, M16

## **OSDE VIAJES CUBA: A LOOK AT ITS STRATEGIC PROJECTION FOR THE FUTURE**

Souto Anido, Lourdes\* - Odriozola Guitart, Silvia\*\*  
Facultad de Economía, Universidad de La Habana  
Calle L 353, La Habana, Cuba

\*lourdes@fec.uh.cu, \*\*silviao@fec.uh.cu

\* <https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>, \*\* <https://orcid.org/0000-0003-2820-1202>

Received March 19<sup>th</sup> 2023, accepted November 8<sup>th</sup> 2023

### **ABSTRACT**

The conditions of uncertainty in which tourism currently develops require companies operating in this sector to increase their value propositions for customers, in order to maintain a competitive position in the market. In this context, the need to advance in proposals that improve the management of organizations, becomes a need of the highest priority. In the case of Cuba, this acquires greater relevance, considering that tourism is one of the strategic sectors of the economic and social development of the country. Hence, their business organizations require the continuous improvement of their management mechanisms. This article presents the strategic design proposed for OSDE Viajes Cuba, a business group that includes four travel agencies. For this, tools such as the VRIO Model and the SWOT Matrix are applied. This design is complemented by a Balanced Scorecard, as a tool to analyze its performance in a comprehensive manner.

**Keywords:** strategic design, VRIO model, SWOT Matrix, Balanced Scorecard

**JEL Codes:** L83, L88, M16

## **1. INTRODUCCIÓN**

En Cuba, el turismo es uno de los sectores estratégicos declarados en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES 2030), no solo por su peso en las exportaciones del país y su capacidad de generar divisas, sino también por la infraestructura invertida en él durante los últimos decenios, el volumen de empleo que absorbe, sus encadenamientos (reales y potenciales) con el resto de los sectores y las ventajas comparativas del país para su explotación.

A la fuerte competitividad que caracteriza a este mercado y, especialmente, en la región caribeña en la que Cuba se inserta, hay que añadir el complejo escenario actual provocado por la pandemia de la COVID-19, cuyos impactos se han visto reflejado con profunda magnitud en la actividad turística, con perspectivas de recuperación aun inciertas. Incluso será necesario evaluar, una vez que se abran las fronteras y se inicie la movilidad, los nuevos patrones de comportamiento y protocolos que surgirán, todo lo cual complejiza aún más el desempeño de las empresas del sector. De ahí la necesidad de que las organizaciones que operan en este sector cuenten con diseños estratégicos claros, que respondan a su situación actual, en los que se vele por el incremento en los niveles de competitividad.

La Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba constituye el objeto de estudio de la presente investigación y agrupa a importantes agencias de viajes del país. El presente artículo se propone como objetivo desarrollar el diseño estratégico a seguir por la OSDE Viajes Cuba, así como el CMI que lo complementa, en pos de mejorar la eficiencia en la gestión estratégica. El mismo ha quedado estructurado en tres epígrafes fundamentales. En el primero de ellos, se sintetiza la situación actual de la actividad turística, así como los principales elementos de la gestión empresarial en el turismo y en las agencias de viajes. En el segundo se realiza el diagnóstico de la OSDE bajo un enfoque estratégico; mientras el tercero concluye con la propuesta estratégica y de Cuadro de Mando Integral para la organización.

## **2. LAS AGENCIAS DE VIAJES Y SUS FORMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

En el mundo contemporáneo, el turismo es considerado una actividad económica de importancia global, que abarca elementos económicos, sociales, culturales y ambientales. Devenido en uno de los fenómenos más importantes de los últimos tiempos, en especial en un contexto de desarrollo creciente de las tecnologías y los medios de transporte que lo facilitan, constituye uno de los sectores estratégicos de no pocos países.

Para la región de América Latina y el Caribe, este representó el 48% del valor de sus exportaciones totales de servicios y el doble de su participación en las exportaciones mundiales de servicios en el 2019. En Cuba, en ese mismo año arribaron al país 4,2 millones de turistas, con un ingreso aproximado de 2 mil 185 millones de USD. Declarado como uno de los sectores estratégicos del PNDES 2030, ha sido el motor impulsor de la economía cubana desde el inicio de la crisis de los años '90 hasta la actualidad.

Sin embargo, la pandemia provocada por la COVID-19 y la crisis global que esta ha generado, ha tenido significativos impactos en la actividad turística, cuya recuperación dependerá de la apertura de las fronteras de los países. En este contexto, y a partir de las ventajas comparativas que tiene el país para su explotación, la infraestructura comprometida, el empleo que absorbe y su potencial efecto multiplicador hacia el resto de la economía, se impone la necesidad de repensar las estrategias actuales del sector y avanzar en modelos de gestión empresarial que eleven sus niveles de competitividad, atemperándose a las condiciones actuales. Por el importante rol que juegan las agencias de viaje en este proceso, avanzar en el perfeccionamiento de su gestión, mediante la utilización de herramientas avanzadas y novedosas, se configura como un asunto de máxima prioridad para Cuba.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo se define como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (Beltrami, 2011); un fenómeno entendido fundamentalmente por las interacciones que se dan entre turistas (en este caso definidos como individuos que realizan las migraciones) y las organizaciones turísticas. Estas últimas, a través de las ofertas turísticas resultantes de los procesos de producción de bienes y a la prestación de servicios, particularmente destinados al consumo turístico.

Una de las causas fundamentales por la cual se le adjunta tanta notabilidad a este sector, es por su función como dinamizador de la economía y generador de empleos. De ahí que su desarrollo involucre, a la par que impulsa, la participación de múltiples sectores dentro de una economía, conformando fuertes encadenamientos productivos que potencian el valor de los servicios turísticos.

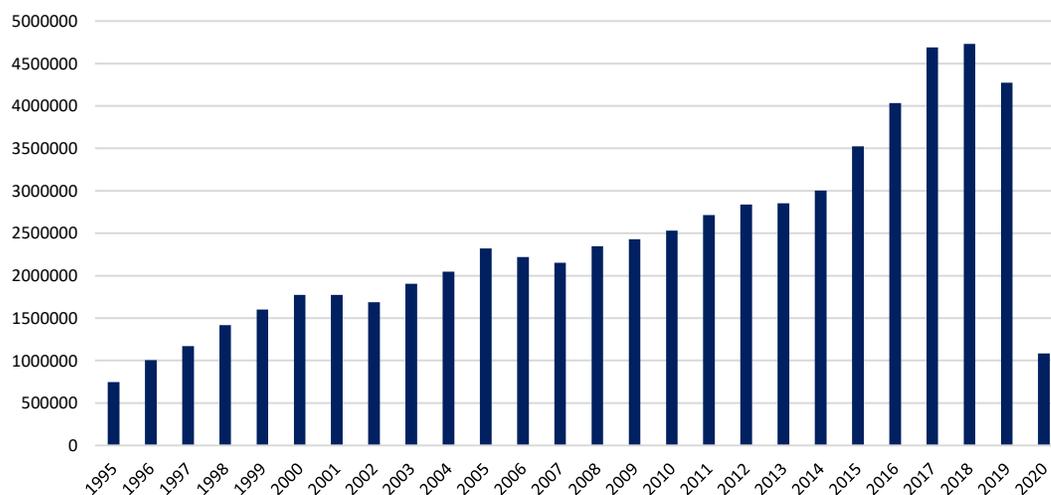
Según (Sancho, 1998), el turismo se considera como “una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino (país receptor, lugar de acogida), en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la

balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial”.

Los ingresos producidos por las actividades turísticas aumentaron sin cesar desde el final de la II Guerra Mundial. Si se tienen en cuenta los efectos indirectos del turismo, este sector da empleo a cerca de 220 millones de personas y genera entre el 10 y el 12% de la riqueza mundial (Lanquar, 2007). Más recientemente, en el año 2018, la cifra de llegadas de turistas internacionales superó los mil400 millones, para un crecimiento anual del 5%, siendo el noveno año consecutivo de crecimiento sostenido. Los ingresos derivados del gasto de los visitantes, por su parte, han crecido más rápido que la economía mundial (OMT, 2019).

En el caso de Cuba, este fenómeno no se ha comportado de forma atípica. Comienza su auge en los años ´50, cuando su principal atractivo eran las actividades ilícitas (como los juegos y la prostitución), consecuencia del poderío norteamericano implantado en la isla, que de igual manera figuraban como los mayores demandantes dentro de la actividad turística. Con el triunfo de la Revolución, esta situación cambia radicalmente; pero ante la imposición de la política norteamericana de bloqueo, el país pierde a su principal cliente y el turismo se torna de carácter fundamentalmente nacional. Ello conllevó a una pérdida de su estatus competitivo como producto internacional.

Es a partir de los años ´80 y, especialmente como consecuencia de las medidas tomadas para superar la crisis de los años ´90, cuando prospera el turismo internacional. Desde entonces, y aun existiendo más recientemente una determinada ralentización en su tasa de crecimiento, el turismo se ha mantenido siendo la locomotora del desarrollo del país (Figura 1).

**Figura 1.** Visitantes internacionales Cuba (1995-2020)

Fuente: ONEI, 2020

Precisamente por la expansión que ha mantenido el turismo a nivel global, y dada su relevancia económica para muchas naciones como Cuba, ha crecido el interés por su estudio. Partiendo de la interrelación que ocurre entre turistas y organizaciones turísticas, estas se analizan como los proveedores encargados de la producción de bienes y prestación de servicios para los primeros. Así, dado que estas últimas cuentan con patrimonio y una cultura organizacional, surge un vínculo entre el Turismo y la Administración, que deriva en la necesidad de gestionar sus componentes en pos de generar mayor valor económico, a través de la construcción de empresas sustentables que ofrezcan mejor calidad en los servicios para los viajeros (Molinari, Alfonso, & Scaramellini, 2013).

La complejidad en la gestión empresarial de entidades turísticas está dada por dos elementos fundamentales (Escobar Pérez & Lobo Gallardo, 2001): i) que se encuadran en un sector económico muy vulnerable y con una relación muy especial con el medioambiente y ii) por las características específicas de estas empresas, entre las que destacan la fuerte estacionalidad; el carácter intangible del output y la imposibilidad en muchos casos para almacenarlo; la gran importancia de su localización física; la intensidad del factor trabajo empleado y la rigidez de los procesos.

La atención primaria a la calidad de los servicios que se brinde al viajero en todos los eslabones de la cadena de valor, como factor de éxito, determina la eficacia de los sistemas de acción y control de gestión en la actividad turística. De manera que no se puede gestionar el turismo como un movimiento aislado, ya que su concepción misma

obliga a la integración de otros factores para su desarrollo. La gran mayoría de los autores reconocen cuatro sectores como los más relevantes: el hotelero, restaurantes, agencias de viajes y guías de turismo. “Las agencias de viajes como el eje central que facilita el enlace de otros servicios, como el transporte en sus diferentes modalidades, hotelero y los destinos turísticos, según las necesidades de los viajeros. En cuanto a los destinos turísticos, se debe garantizar la calidad y sustentabilidad en los servicios prestados y una infraestructura de calidad como servicios médicos, seguridad, servicios públicos, comunicaciones, entre otros” (López Rodríguez, 2009).

Con respecto a Cuba, el turismo constituye una vía para captar divisas que se destinan al desarrollo. En consecuencia, se deben desplegar sistemas de gestión que centren su atención en impulsar la competitividad del sector, a través de la elevación de la calidad en los servicios y el mantenimiento del equilibrio en la relación calidad/precio. Además, debe dirigir su atención hacia políticas que generen y potencien encadenamientos productivos nacionales y locales, para fomentar el autoabastecimiento del turismo y, con ello, sustituir importaciones para reducir gastos.

En los últimos años, las formas no estatales de propiedad y gestión han ido ganando protagonismo en la actividad turística, fundamentalmente en áreas como el alojamiento, la gastronomía y otros servicios que contribuyen a incrementar el atractivo del sector. Ello introduce mayores complejidades en la gestión, en tanto amplía la participación de nuevos actores como proveedores de la actividad turística. De este modo, se torna imprescindible internalizar esta situación, así como todos los elementos explicados con anterioridad, en aras de atemperar la gestión de las empresas asociadas al turismo a las nuevas condiciones. En ello tienen una relevancia particular las agencias de viajes. De acuerdo con (Ballesteros Coello, 2012), “una agencia de viajes es una empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios y elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes como, por ejemplo, transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles) con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos”.

Estas agencias han cobrado relevancia en los últimos tiempos en la medida en la que el sector turismo ha evolucionado. Promocionan y representan intereses de hoteles, líneas aéreas, navieras, ferrocarriles, auto transporte, arrendadoras de automóviles y otros similares, de manera que gestionan la mayor parte de los destinos y paquetes turísticos que se ofertan. Razón por la cual su principal función es servir de intermediario entre las empresas prestadoras de servicios y los turistas (Acerenza, 1980).

Para mayor comodidad, los turistas prefieren delegar la organización de sus viajes a este tipo de agencias, en aspectos como la adquisición de pasajes, reservas de hospedaje, excursiones, alimentación; que incluyen como servicios de apoyo el manejo de documentación, visas consulares, vacunación en destinos de riesgo, seguros y cambio de dinero. En especial, por la seguridad que estas brindan al administrar toda la información respectiva a las entidades encargadas de ofertar estos servicios.

De acuerdo a sus características, las agencias de viajes son actores clave para el éxito en la planificación estratégica de la actividad turística. En especial por su labor comercializadora del producto, que a su vez las obliga a estar al corriente en la implementación de técnicas operacionales a la vanguardia en el mercado. Cumplen una función fundamental dentro del sector, al ser los principales oferentes en términos de satisfacción del cliente. Su misión es gestionar la actividad turística de forma eficiente, para lograr coordinar la experiencia y mantener a los clientes como centro del proceso. Gran parte de la eficacia del funcionamiento del modelo va a depender de la vinculación entre los procesos de negocio (procesos de marketing, operaciones, comercialización) y los procesos propios de gestión de la empresa, dígase planificación eficaz y mejora continua. En primera instancia, el proceso de planificación eficaz parte de la realización de un análisis interno y externo que visualice la posición actual de la empresa en el mercado, así como los recursos con los que esta cuenta. A partir de ahí, se trazan las estrategias a desarrollar para el logro de los objetivos. En paralelo, las acciones de mejora continua reorganizan la estructura organizativa de la entidad y las técnicas de trabajo que, con la ayuda de herramientas complementarias, permite reformar los procesos de negocio.

### **3. UNA MIRADA A LA OSDE VIAJES CUBA BAJO UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA**

La OSDE Viajes Cuba tuvo como antesala a la Sociedad Anónima Empresa de Representaciones, Asistencia y Servicios Turísticos (SERVITUR S.A). Como parte de la filosofía empresarial que distingue a la organización, su misión es: “Ser un grupo de AAVV y TTOO que promocionamos el destino Cuba, comercializamos servicios turísticos y brindamos asistencia personalizada, con profesionales calificados y de experiencia, orientados a la satisfacción del cliente”.

Para definir el posicionamiento de la empresa y examinar los recursos y capacidades con que esta cuenta para hacer frente al cumplimiento de las estrategias propuestas, se realiza el análisis estratégico de la organización.

El análisis interno realizado para la OSDE objeto de estudio se sistematiza en un Modelo VRIO.

- Valioso: El recurso más valioso que tiene la Organización es el personal de alta calificación y experiencia en el sector cubano de agencias de viajes. Otro recurso valioso con el que cuenta es la alta fidelidad que tiene por parte de los consumidores.
- Raro o Escaso: Son los únicos que realizan tal cantidad de servicios con turoperadores (TTOO) propios en el mercado internacional, con personal calificado, con paquetes turísticos variados, una amplia red de ventas a lo largo del territorio nacional y turoperadores propios en doce países.
- Difícil de Imitar: La preparación de más de 25 años de las empresas que conforman el Grupo, su capital humano de alta calificación y en constante formación. Han surgido competidores potenciales en el sector privado que han ido tomando fuerza en los servicios de atención a turistas. Por ello es necesario no confiarse ya que esta situación podría revertirse.
- Capacidad organizativa: Fruto de su experiencia, la OSDE ha conseguido tener una buena capacidad organizativa. Esta le permite, además, brindar una oferta variada de servicios.

Realizado el análisis VRIO y de las características que tiene que tener un recurso para proporcionar ventaja competitiva se puede concluir que la OSDE Viajes Cuba S.A. tiene ventajas competitivas sostenibles basadas en una buena reputación, debido a su personal altamente cualificado y de experiencia en el sector turístico, con una buena capacidad organizativa y una amplia red de ventas y turoperadores en doce países que permite desarrollar productos y servicios variados que ninguna otra empresa en el mercado posee a tal grado de perfeccionamiento.

Por su parte, el análisis externo extiende su mirada al entorno de la empresa, abarcando un estudio tanto del macroentorno como del microentorno.

Como resultado de desastres naturales y del recrudescimiento de políticas del gobierno de Estados Unidos que limitaron los viajes a Cuba, así como del impacto de la COVID-19, la organización ha experimentado un decrecimiento en el volumen de los clientes internacionales del sector en los últimos años. En contraposición, se conoce que este comportamiento respecto a turistas nacionales mejora gradualmente.

El grupo es único de su tipo en el mercado nacional, principalmente por la extensión de los servicios que oferta. Sin embargo, existen en el territorio otras agencias que ejercen actividades comerciales similares, especializadas en determinados servicios dentro del turismo. Además, no puede subestimarse, el crecimiento del sector privado, especialmente de los gestores de alojamiento, y la aparición de agencias de viajes informales que ofrecen la misma cartera de productos sustitutos en los que el precio fluctúa a conveniencia.

En cuanto a los clientes, los prestatarios agrupan uno de los principales públicos, puesto que de ellos depende en gran medida la calidad y reputación de los servicios ofertados.

Respecto a los proveedores, son los turoperadores los que manejan la mayor parte de los clientes dentro del grupo. Participan con mayor volumen los TTOO europeos, fundamentalmente provenientes de los mercados Alemania, Francia, España e Inglaterra, entre otros.

Como síntesis del análisis, se deriva una matriz DAFO para la OSDE Viajes Cuba (Tabla 1).

**Tabla 1.** Análisis DAFO de la OSDE Viajes Cuba

<p><b>D1)</b> Deficiente empleo de la TICs como apoyo a la actividad comercial del Grupo.</p> <p><b>D2)</b> Altos índices de fluctuación de los Recursos Humanos, inestabilidad laboral en consecuencia.</p> <p><b>D3)</b> Ser una organización joven, con solo cinco años de creada.</p> <p><b>D4)</b> Deficiencias en la estructura organizativa de tipo jerárquicas.</p> <p><b>D5)</b> La no correcta definición de un Plan Estratégico consecuente.</p> <p><b>D6)</b> Falta del establecimiento de estándares de buenas prácticas.</p>	<p><b>F1)</b> Personal de alta calificación y experiencia.</p> <p><b>F2)</b> Alta fidelidad de los consumidores (elevado número de TTOO extranjeros reconocidos internacionalmente que operan con su propia aerolínea).</p> <p><b>F3)</b> Amplia red de ventas nacionales e internacionales y oficinas de Havanatur en 12 países.</p> <p><b>F4)</b> Cartera variada y amplia de servicios.</p> <p><b>F5)</b> Capacidad organizativa que facilita la gestión empresarial del Grupo.</p>
<p><b>A1)</b> Presencia de competidores potenciales en su mismo sector que prestan servicios similares.</p> <p><b>A2)</b> Crecimiento lento y/o estacionario del mercado, aumentando la rivalidad entre los competidores.</p> <p><b>A3)</b> Poca diferenciación de los productos/ servicios en este sector.</p> <p><b>A4)</b> Existencia de instituciones estatales con servicio de tipo cultural con un alto poder negociador.</p> <p><b>A5)</b> Existen productos sustitutos en poder de competidores potenciales.</p> <p><b>A6)</b> Amenaza de entrada de nuevos competidores, en presencia se bajas barreras a la entrada.</p>	<p><b>O1)</b> Único Grupo empresarial que brinda tal amplia y variada cartera de servicios.</p> <p><b>O2)</b> Reconocida proyección nacional e internacional a su vez.</p> <p><b>O3)</b> Bajas barreras de salida del mercado, disminuyendo la rivalidad de los competidores.</p> <p><b>O4)</b> Los prestatarios son interdependientes y poseen una relación beneficiosa para con las AAVV.</p> <p><b>O5)</b> Existen posibilidades negociadoras en cuanto a los suministradores.</p> <p><b>O6)</b> Contar en el Grupo con todas las condiciones necesarias para brindar un buen servicio.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez Chávez, 2019

Este análisis DAFO se llevó a una matriz de impactos cruzados, que fue punto de partida para el diseño estratégico que se propone a continuación.

#### **4. DISEÑO ESTRATÉGICO Y CMI PARA LA OSDE VIAJES CUBA**

Como resultado de la suma de los impactos de la Matriz DAFO por cuadrantes se pudo constatar que la Organización se encuentra situada en el cuadrante I de (Máx-Máx), encontrándose en una zona de poder. Por lo que las estrategias a seguir por la empresa están enmarcadas dentro del conjunto de las llamadas “Estrategias Ofensivas” y, por tanto, el Grupo deberá utilizarlas para aprovechar al máximo las posibilidades, apoyándose en las fortalezas.

Teniendo en cuenta el análisis realizado se recomienda llevar a cabo una estrategia de diferenciación, pues se considera que los objetivos de la misma tienen la intención de lograr un mejor posicionamiento en el mercado; es decir, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte los servicios ofrecidos por la Organización como únicos o superiores a la competencia, volviendo sostenible la temporalidad de la fidelidad de sus clientes.

De igual forma, se deben implementar estrategias de crecimiento teniendo en cuenta el posicionamiento de la Organización según los principios del vector de crecimiento de la empresa desarrollado por (Ansoff, 1976). Se propone implementar estrategias de diversificación, puesto que esta supone la entrada de nuevas actividades distintas a las existentes en la entidad para lograr la penetración de nuevos mercados. Específicamente se desarrollarían estrategias de diversificación concéntrica (u homogénea), debido a que las nuevas actividades guardan relación con las existentes en el Grupo (diversificación relacionada), bien sean de carácter técnico o comercial, buscando alguna sinergia. Dentro de ella se distingue: la diversificación horizontal y la diversificación vertical. La Organización emplearía esta última pues consiste en la participación de la entidad en actividades situadas en otros niveles del canal de distribución.

Un primer paso para concretar este diseño estratégico, es la creación de un Cuadro de Mando Integral.

#### **5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CMI PARA LA OSDE VIAJES CUBA**

Una vez completado el estudio de la organización y la reelaboración de su misión, visión y posición estratégica, están listos los precedentes para la creación del Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 1992). Para ello, primeramente, se agrupan los objetivos estratégicos de acuerdo con las perspectivas del CMI, asegurando que cada una de ellas

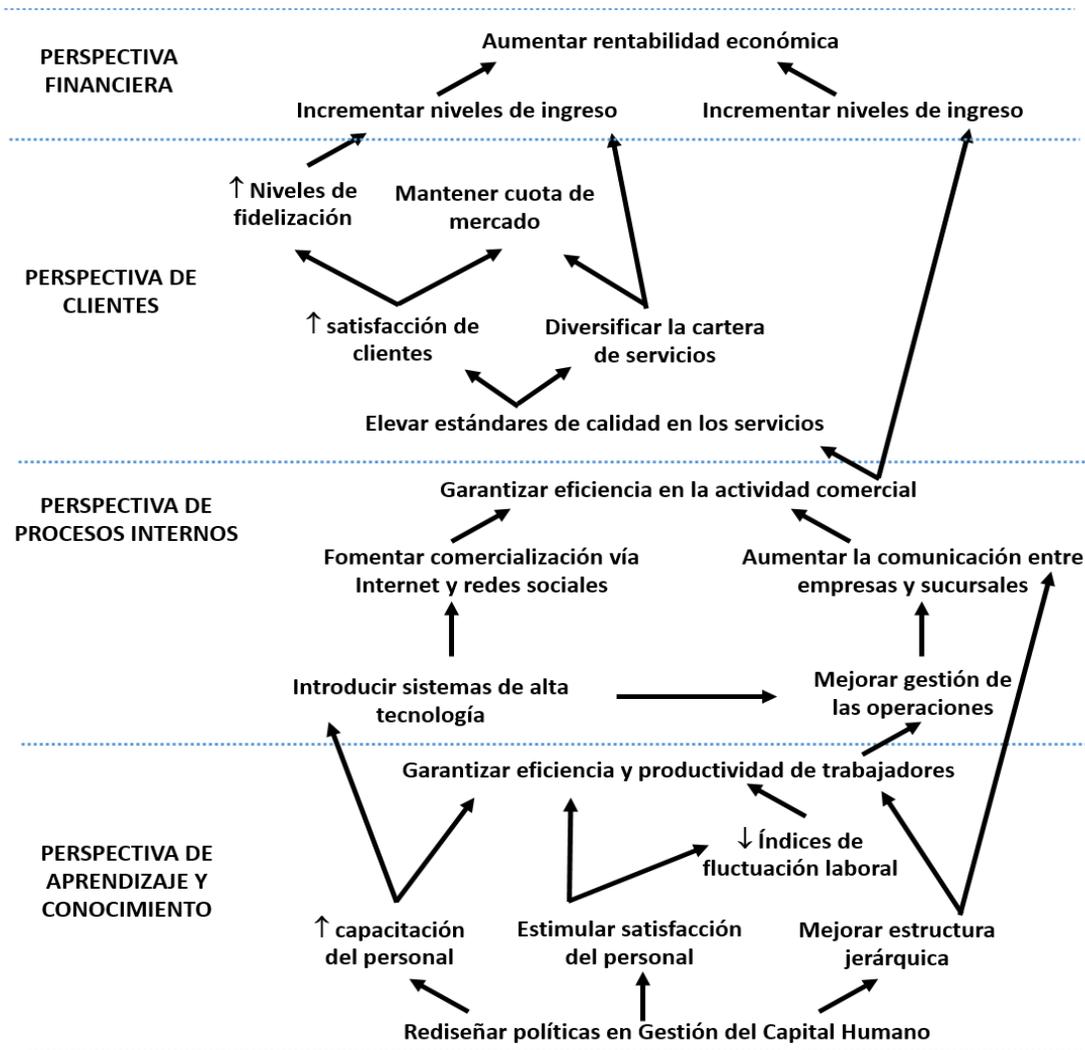
quede cubierta y que responden a la visión y proyección estratégica de la OSDE (Tabla 2).

**Tabla 2.** Objetivos Estratégicos de la organización según perspectivas del CMI

<b>Perspectivas del CMI</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Perspectiva Financiera	Garantizar el cumplimiento de las medidas planificadas, para asegurar una saludable situación económico-financiera de la organización.
Perspectiva de Clientes	Incrementar los niveles de fidelización de los clientes, elevando los estándares de calidad en los servicios. Diferenciar la oferta en aras de disminuir la incidencia de los competidores potenciales existentes y/ o entrantes y mantener la cuota de mercado.
Perspectiva de Procesos Internos	Introducir los sistemas de alta tecnología para la gestión de las operaciones.
Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento	Rediseñar políticas en Gestión del Capital Humano, para elevar la capacitación y satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso es la elaboración del Mapa Estratégico, cuya intención es traducir la estrategia empresarial en objetivos estratégicos, que se muestran conectados a través de relaciones causales segmentadas en cada una de las perspectivas (Figura 2).

**Figura 2.** Mapa Estratégico de la OSDE Viajes Cuba

Fuente: Elaboración propia

Interpretando el mapa de abajo hacia arriba, se entiende que su base sea la Gestión del Capital Humano, ya que este es el principal recurso con que cuenta una organización; generadores de valor y, por ende, de ventajas competitivas. Adicionalmente, tratándose de una organización dedicada al sector servicios, esto adquiere mayor relevancia. En este sentido, se deben diseñar políticas encaminadas a modificar la estructura jerárquica, elemento que además se detectó como una debilidad dentro del análisis DAFO. De igual forma, se debe velar por mantener altos niveles de satisfacción laboral e incrementar la capacitación de trabajadores, a fin de elevar la eficiencia y productividad de los mismos. Contar con trabajadores más preparados y organizados facilita el proceso de utilización de los nuevos sistemas de alta tecnología que incorpore mejoras en la gestión de operaciones de comercialización, coordinación con los

prestarios y realización más eficiente de acciones de comunicación. Es válido destacar que este elemento también se identifica como una debilidad dentro de la OSDE.

Una vez alineada y organizada la estrategia en cada una de las expectativas, el próximo paso se detiene en la confección del sistema de indicadores que darán seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, abarcando todas las dimensiones del desempeño. Una vez definido el sistema de indicadores a los que se les dará seguimiento, se pasa a la confección del CMI, como se presenta en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Propuesta de Cuadro de Mando Integral de la OSDE Viajes Cuba

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Dimensión del desempeño</b>	<b>Rangos</b>		
				<b>Inaceptable</b>	<b>Aceptable</b>	<b>ExceLENte</b>
<b>Financiera</b>	Garantizar el cumplimiento de las medidas planificadas, para asegurar una saludable situación económico-financiera de la organización	<b>ROE</b>	Economía	≤85% del Plan	85%-95% del Plan	95%-100% del Plan
		<b>L</b>	Economía	≤85% del Plan	85%-95% del Plan	95%-100% del Plan
		<b>IT</b>	Eficacia	≤85% del Plan	85%-95% del Plan	95%-100% del Plan
		<b>Gt</b>	Eficiencia	≤85% del Plan	85%-95% del Plan	95%-100% del Plan
<b>Clientes</b>	Incrementar los niveles de fidelización de los clientes, elevando los estándares de calidad en los servicios	<b>IGSC</b>	Calidad del servicio	≤85%	85%-95%	95%-100%
		<b>RC</b>	Calidad del servicio	≤85%	85%-95%	95%-100%

	Diferenciar la oferta en aras de disminuir la incidencia de los competidores potenciales existentes y/o entrantes y mantener la cuota de mercado	<b>Q</b>	Eficacia	≤85%	85%-95%	95%-100%
		↑ <b>clientes</b>	Calidad del Servicio	≤85%	85%-95%	95%-100%
<b>Procesos Internos</b>	Introducir los sistemas de alta tecnología para la gestión de las operaciones	<b>Cp</b>	Eficacia	≤85% del Plan	85%-95% del Plan	95%-100% del Plan
		<b>E Tics</b>	Eficiencia	≤85%	85%-95%	95%-100%
<b>Aprendizaje y Conocimiento</b>	Rediseñar políticas en Gestión del Capital Humano, para elevar la capacitación y satisfacción laboral	<b>CPC</b>	Economía	≤85% del Plan	85%-95% del Plan	95%-100% del Plan
		<b>IR</b>	Economía	≤85%	85%-95%	95%-100%
		<b>Productividad</b>	Eficiencia	≤85% del Plan	85%-95% del Plan	95%-100% del Plan

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el CMI cuenta con cinco objetivos estratégicos, que incluyen un conjunto de trece indicadores para su medición. Se encuentran cuatro indicadores para la perspectiva financiera; para la de Clientes, dividida en dos objetivos estratégicos, se

cuenta con dos indicadores por objetivo, para un total de cuatro; la de Procesos internos con dos y Aprendizaje y Conocimiento concluye con tres indicadores.

## **5. CONCLUSIONES**

El contexto actual en el que se desarrolla la actividad turística exige que las empresas del sector avancen en sus sistemas de gestión, con vistas a mejorar su desempeño en mercados fuertemente competitivos y con alto grado de incertidumbre. En el caso particular de las agencias de viajes, se requieren sistemas de gestión que promuevan la mejora continua y Calidad Total en los servicios, de cara a lograr la satisfacción plena de todas las necesidades de los clientes, con el fin de maximizar sus beneficios.

La OSDE se encuentra ubicada en el cuadrante idóneo que le permite llevar a cabo estrategias ofensivas para potenciar su situación actual. De las tres estrategias genéricas de Porter, se considera la estrategia de Diferenciación como la más adecuada para la Organización y se plantean las líneas estratégicas para lograrla. Las estrategias de crecimiento consecuentes de diversificación concéntrica vertical.

El CMI que se propone para la organización objeto de estudio, cuenta con cinco objetivos estratégicos que abarcan las cuatro perspectivas del CMI, trazados para un total de trece indicadores que cubren todas las dimensiones del desempeño.

## **REFERENCIAS**

- Acerenza, M. Á. (1980). Agencias de Viajes. Características Generales. Estudios Turísticos, Núm. 66, 131-249.
- Ansoff, I. (1976). El planteamiento estratégico. México: Trillas.
- Ballesteros Coello, X. A. (2012). Las Agencias de Viajes. Tesis de Diploma. Universidad de Guayaquil: Ecuador. Obtenido de <https://cupdf.com/document/agencias-de-viajespdf.html>.
- Beltrami, M. (2011). Problemas estructurales y otras causas que dificultan la profesionalización de la gestión en empresas turísticas. Tesis de Maestría. Universidad de La Plata: Argentina. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/17767>.
- Escobar Pérez, B., & Lobo Gallardo, A. (2001). Control de gestión en las empresas turísticas: implicaciones para la formación de profesionales. Estudios Turísticos, Núm. 149, 73-86.
- Lanquar, R. (2007). Turismo, migraciones y codesarrollo. Revista Internacional de Sociología, 221-241.
- López Rodríguez, A. L. (2009). Sistema Integrado de Gestión para Empresas Turísticas. Estudios Gerenciales, Vol. 25, 131-150.

- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2013). Dos conceptos de turismo aplicados a la lógica de la sostenibilidad y competitividad organizacional: patrimonio y cultura. *Jornadas Turismo y Desarrollo*, Vol. 3. Laboratorio de Investigaciones del Territorio y el Ambiente (LINTA).
- Norton, D., & Kaplan, R. (1992). *Balanced Scorecard*. Harvard Business Review.
- OMT. (2019). *Panorama del Turismo Internacional*. Obtenido de <http://www.e-unwto.org>
- ONEI. (2020). *Cifras históricas del turismo internacional*. La Habana: Oficina Nacional de Estadísticas e Información. Obtenido de <http://www.onei.gob.cu>.
- Rodríguez Chávez, A. (2019). *Propuesta estratégica para mejorar la posición competitiva de la OSDE Viajes Cuba*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana: Cuba.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Organización Mundial de Turismo. Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>.