



Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial
Centro de Estudios Turísticos

**TITULO: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA
GESTIÓN COMERCIAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJE DE
UN DESTINO**

Autor: Lic. William Mesa Ramirez

Holguín, 2008

Resumen:

El significativo rol que juegan las agencias de viajes en un destino turístico es incuestionable, por tanto, es de suma relevancia que las mismas posean y mantengan además un notorio desempeño. De ahí la necesidad de esta investigación, que tiene como objetivo desarrollar y aplicar un procedimiento que posibilite la evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras en el destino. Para cumplimentar este objetivo, se desarrolló la propuesta de un modelo teórico, donde se refleja las principales variables a considerar en la evaluación de la gestión comercial de una agencia de viaje basado en el cual se propone un procedimiento integrado por 4 fases y 15 pasos, el mismo fue aplicado y validado parcialmente a nivel de destino, pudiéndose profundizar en algunas causas que afectan o limitan el desarrollo de los servicios de las agencias de viajes en el destino.

Introducción

El turismo, como fenómeno socio-económico con características masivas, es relativamente reciente, su aparición data de finales de la Segunda Guerra Mundial. No obstante en las últimas décadas ha adquirido una gran dimensión, se han aumentado considerablemente los desplazamientos con motivación turística como consecuencia de la influencia de múltiples fuerzas, como son los cambios en el nivel de vida de los hombres, las transformaciones socioculturales, los avances en la procedimiento y las comunicaciones, entre otras (Ricardo Guerrero, y otros, 2004).

En el siglo XX la industria turística (industria sin chimeneas) pasó a ser una de las más importantes de todo el mundo por la cantidad de dinero que genera, más de 1.5 billones de dólares al año, encontrándose entre las cinco categorías más importantes de las exportaciones para el 83% de los países, convirtiéndose en la fuente principal de divisas de al menos 38% de ellos. A esto se le suma el significativo impacto que provoca por la cantidad de puestos de trabajo que genera. Su efecto se define como multiplicador de la estructura económica, facilitando el desarrollo regional. Es un sector que atrae capital en forma de inversiones extranjeras, incide en la educación, salud, integración nacional, promoción, comunicación social, medioambiente y relaciones internacionales. Por turismo se entiende la suma de las relaciones y prestaciones de servicios que se derivan de los desplazamientos humanos voluntariamente efectuados, de una manera temporal y por razones diferentes, tanto de los negocios como de las consideraciones profesionales (Luque, 2007). De ahí que sea una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas para poder llegar a proporcionar todos los bienes y servicios que el turista necesita (Microsoft Encarta 2007, 2006).

Considerando el producto turístico como una combinación de servicios, que requiere de una serie de conocimientos específicos para su elaboración, es fácil determinar que las agencias de viajes, sean las encargadas de su proyecto, confección, y, sobre todo, comercialización final, razón por la cual se puede afirmar que las agencias de viajes juegan un papel de suma importancia dentro del turismo, estas son empresas mercantiles que, “en posesión del título-licencia correspondiente otorgado por la Administración Pública, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de asesoramiento, mediación, y organización de servicios turísticos” (Rincón del Vago, 2007), en otras palabras se comportan como excelentes intermediarios entre el turista y las empresas hoteleras, pues además de conocer las especificidades de cada destino turístico, cuenta con las herramientas necesarias para hacer que un turista potencial se convierta en uno totalmente real, ellas hacen que cobren vida cada uno de los atributos de cualquier destino, apoyándose en las opcionales

existentes, realizando ofertas variadas e irrechazables para el turista, y permitiendo que se desarrolle la actividad *extrahotelera*, la cual además de servir como una fuente más de ingreso para la economía del país, proveniente también del sector turístico, ayuda a mantener un equilibrio en las ofertas de las instalaciones hoteleras, partiendo del hecho de que hoy en día existe un alto grado de aceptación por parte de los clientes en la compra de los paquetes de todo incluido, dejando así en desventaja el uso y explotación de las instalaciones extrahoteleras, y repercutiendo negativamente en los gastos en las instalaciones hoteleras, pues al no tener el turista la intención, ni la motivación para moverse fuera del hotel, incide negativamente por todas las razones antes mencionadas (Rincón del Vago, 2007).

La venta de opcionales además de contrarrestar el alto consumo por parte de los turistas en las instalaciones hoteleras, brinda la posibilidad de motivar al cliente partiendo de la realidad existente, de que cada vez es menor la cantidad de turistas amantes solo del turismo de sol y playa, quizás por el factor tiempo, o por las transformaciones sociales, las personas ya no solamente destinan sus vacaciones para quedarse debajo del sol, por tanto buscan disfrutar además del clima del destino escogido, la posibilidad de conocer su cultura, historia y creencias, de ahí que se debe hacer énfasis en elaborar opcionales que en gran medida den respuesta a estas nuevas expectativas del turista.

Sin embargo, en los últimos tiempos las opcionales ofertadas por las agencias de viajes en el destino Holguín, a juzgar por los resultados, no han tenido el efecto más deseado, pues ha habido un decrecimiento notable en las ventas de estas, lo que por supuesto trae consigo una disminución de los ingresos en el destino. Motivo por el cual se hace evidente la necesidad de realizar una mejor evaluación de la Gestión Comercial de las Agencias de Viajes Receptivas, tarea que requiere un estudio que posibilite revertir esta singular situación.

A partir de la problemática descrita se define el siguiente **problema de investigación**: Necesidad de un fundamento metodológico que permita evaluar y tomar decisiones efectivas con respecto a la comercialización de las opcionales en el destino.

El problema anteriormente definido se enmarca en el **objeto de estudio**: gestión empresarial de las opcionales turísticas. Delimitándose como **campo de acción**: La gestión de comercialización de opcionales turísticas.

Para guiar la investigación de este trabajo se enuncia la siguiente **hipótesis a demostrar**: La concepción y desarrollo de un procedimiento para la evaluación de la gestión de la comercialización de opcionales en un destino turístico, posibilita medir su estado, determinar los elementos que

limitan el logro de resultados superiores y tomar decisiones que conlleven a la elevación de los resultados de estos procesos en el destino como contribución a su progresivo perfeccionamiento.

La hipótesis quedará demostrada si se comprueba que el instrumental metodológico propuesto:

1. Es factible de aplicación en el objeto de estudio y su extensión.
2. Permite:
 - Diagnosticar, evaluar y explicar de una manera más integral la gestión comercial de las agencias de viajes del destino.
 - Identificar los factores y relaciones causales claves.
 - Tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento.
3. Posibilita la mejoría gradual de los indicadores de comercialización en el objeto de estudio.

Para resolver este problema se plantea el siguiente **objetivo general**: Desarrollar y aplicar un procedimiento que posibilite la evaluación de la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras en el destino.

Novedad científica: Propuesta de un procedimiento que integra coherentemente procedimientos específicos, métodos y herramientas de diversos orígenes, que faciliten la evaluación de la gestión comercial en un destino turístico, concebido sobre la base de una minuciosa revisión de las principales tendencias nacionales e internacionales vinculadas con la problemática estudiada.

Análisis de las variables que influyen en la gestión comercial de las agencias de viajes receptoras

Para poder evaluar a cabalidad la gestión comercial de las agencias de viaje es necesario partir del **mercado potencial** y sus respectivos segmentos con que las mismas cuentan en el territorio y determinar el grado en que los productos y servicios diseñados y ofrecidos se corresponden con las expectativas, necesidades y deseos de los clientes, por tanto las agencias de viajes deberán contar con mecanismos que permitan recopilar de forma confiable toda la información necesaria a este respecto.

Sobre la base de la información anterior se deberán diseñar los **productos** que conformen la cartera de la entidad, los mismos deberán responder a las exigencias del cliente al tiempo con un adecuado balance entre su **precio** y su costo aseguren un

margen comercial acorde a los objetivos de la organización. Estos productos también deberán permitir la explotación óptima de los recursos turísticos disponibles en el destino y facilitar el desempeño armónico del resto de las entidades orientada a este mercado que interactúan en el territorio. Los productos que integran la oferta de la entidad no sólo deberán poseer un diseño en correspondencia de las expectativas de los clientes sino que en su materialización durante el proceso de prestación deberán cumplir con los estándares de calidad ofrecidos durante el proceso de comercialización.

La eficaz **publicidad** de los productos dependerá del modo que la agencia ubique sus puntos y horarios de venta de modo que se logre el mayor nivel de contacto entre el cliente y la oferta, además deberá crear facilidades para que el punto de venta resulte atractivo para el cliente y este permanezca en el mismo el mayor tiempo posible, de igual modo tendrá que utilizar la mayor cantidad de herramientas publicitarias y promocionales para incrementar las probabilidades de que el producto se convierta en una atracción para el turista.

Dentro del propio proceso de comercialización juegan un papel decisivo la **gestión de ventas** del personal, la organización, sus motivaciones para lograr buenas ventas, sus habilidades para conducir el proceso de negociación, incluido un acertado dominio del idioma del cliente. El adecuado funcionamiento de todas estas variables estará determinado por el grado de eficacia con que se desarrollen el resto de los **procesos de apoyo** como el liderazgo de la dirección, la correcta planificación, acertada gestión de los recursos humanos, el efectivo aseguramiento logístico y económico.

Procedimiento general para la evaluación de la gestión comercial de una agencia de viaje receptiva

El procedimiento propuesto consta de 4 fases las que serán descritas a continuación.

Fase I: Preparación: Objetivo: Crear las condiciones necesarias para poder llevar a cabo las restantes fases del procedimiento.

Paso 1: Toma de conciencia: El éxito de la aplicación del procedimiento descansa en que los implicados en esta, ya sea por ser ejecutores de su aplicación o por poseer responsabilidades con respecto al funcionamiento de las agencias de viaje, tomen conciencia de la importancia de aplicar el procedimiento y de los beneficios que de este se deben desprender. Sin el involucramiento necesario de la alta dirección resulta poco

probable que se logre una materialización cabal del mismo, puesto que estos no estarán dispuestos a facilitar información o propiciar las diferentes técnicas de diagnóstico que se demandan sino tienen conciencia de los aportes que del mismo se deben derivar.

Paso 2: Creación del grupo de evaluación: El grupo que debe llevar a cabo las restantes fases del procedimiento demanda de una integración multidisciplinaria e interinstitucional, en el se recomiendan que estén presente representantes de la dirección del destino, investigadores con conocimientos y experiencia sobre el funcionamiento de las agencias de viaje, e investigadores familiarizado con las herramientas propias de la gestión empresarial y con dominio de las interioridades de los procesos turísticos.

Paso 3: Formación del grupo de trabajo: El grupo debe poseer conocimientos sobre la gestión de destino en general y de las características y potencialidades del destino objeto de estudio en particular, además se deben dominar aspectos vinculados a gestión comercial, la gestión de la calidad, el diseño y desarrollo de productos, la gestión de recursos humanos; también se debe contar con información sobre la forma de operación de las agencias de viaje y de los mercados turísticos que visitan el destino. Para esta formación se deben combinar el uso de fuentes externas al grupo como cursos impartidos por centros profesionales o escuelas de formación de turismo con fuentes internas donde los propios integrantes del grupo transfieran sus sapiencias a los restantes miembros a través de sesiones de trabajo grupales.

Paso 4: Selección de las agencia de viaje objeto de estudio: El procedimiento puede ser aplicado a todas las agencias de viajes que operan en un destino o a una o a un grupo de esta de forma selectiva, la selección de una u otra alternativa esta en función de la situación y los intereses del destino. Si dispone de abundantes recursos se considera recomendable aplicarlo a todas al unísono o en diferentes periodos de tiempo puesto que parte de la información resultará común para estas. Por el contrario si existen síntomas que señalan el comportamiento desfavorable de una u otra agencia o se existe escasez de recursos se recomienda seleccionar a las agencias de mayor incidencia en el destino ya sea por lo significativo de sus aportes al destino o por lo deteriorado de sus indicadores de desempeño. En condiciones normales resulta pertinente alternar la aplicación de forma periódica entre todas las agencias del destino puesto que de esta forma se contribuye a un desarrollo armónico de todos los actores turísticos.

Fase II: Evaluación de la gestión comercial de la agencia. Objetivo: Profundizar en el estado de las diferentes variables que influyen en el desempeño de la gestión comercial del destino.

Paso 5: Evaluación del mercado: Todos los turistas presentes en el destino turístico donde opera la agencia de viaje constituyen el mercado potencial de esta, por ello las agencias de viaje deben de crear los mecanismos para conocer el tamaño total de su mercado a través de los contactos con los puntos de acceso (aeropuerto, puerto, etc.), además deben determinar las peculiaridades de cada segmento de mercado, clasificando estos por sus características

- Demográficas: nacionalidad, edad, sexo, forma en que viajan (sólo, en pareja, en familia, en grupo)
- Psicográficas: Gustos, preferencias por recursos turísticos (naturales, sociales, culturales, científicos, deportivos, históricos, etc), además deben evaluar la tolerancia o disposición al riesgo, la orientación económica (ahorristas o gastadores), el nivel de exigencia de la calidad del servicio y la habilidades de negociación de los clientes. De igual forma es conveniente que se creen los mecanismos para determinar las mejores vías para dar a conocer la cartera de productos.

Para cumplimentar lo anterior la agencia deberá contar con:

- instrumentos adecuadamente diseñados y validados para recopilar la información anterior,
- el diseño de los métodos estadísticos para el procesamiento de esta información donde se combinen las técnicas de la estadística univariada, bivariada y multivariada,
- bases de dato donde se recojan los datos obtenidos del procesamiento estadístico.

En el momento de desarrollar la evaluación de la gestión comercial el grupo evaluador deberá verificar la existencia y eficacia de los aspectos descrito en correspondencia con las particularidades propias de la entidad.

Paso 6: Evaluación del producto: Los productos con que cuente la agencia de viaje deberán:

- Poseer correspondencia con los resultados que arroje el estudio del mercado potencial y con los atractivos turísticos disponibles en el destino
- Poseer un balance óptimo de la relación costo beneficio

- Una dinámica de cambio acorde al ciclo de vida del producto, del ciclo de vida del destino y de la propia dinámica del mercado
- Un nivel de calidad igual o superior a lo ofertado, a las propias expectativas de los clientes y a los niveles de calidad de la competencia.

Para evaluar estos aspectos el grupo evaluador podrá aplicar los análisis de la cartera de producto a través de:

- la matriz de la General Electric o de las 9 celdas: esta ofrece información sobre la posición de los productos respecto a los de la competencia, el tamaño del mercado del producto y del segmento de mercado que posee la organización, se construye a través de la evaluación y ponderación de parámetros establecidos por expertos de la organización, presentando como mayor debilidad su alto carácter subjetivo y como mayor ventaja que existen estrategias preconcebidas para la toma de decisiones en función de la celda que ocupe el producto.
- la matriz de Boston Consulting Group (BCG): se construye a partir de información relativa al crecimiento del mercado y de la cuota de mercado que posee la entidad, a diferencia de la anterior se basa en información más objetiva pero posee como dificultad los obstáculos existentes para estimar la cuota de mercado y el tamaño del mercado, aunque en el sector turístico esta dificultad disminuye considerablemente respecto a otros sectores. Al igual que la matriz anterior existen orientaciones estratégicas para cada producto en función de la celda que ocupen.

Además de los análisis anteriores resulta recomendable que se complementen con otros como:

- la curva de rendimiento de los productos en el tiempo,
- los niveles de calidad de los productos de acuerdo con los resultados de las inspecciones de calidad realizadas a los productos ya sean efectuadas por el grupo evaluador o contemplada por la información disponible en la entidad,
- los resultados de las encuestas de la satisfacción de los clientes en este caso también se recomienda alternar la información disponible en la entidad con la recopilada por el grupo evaluador
- comparación entre las características de los productos, el nivel de utilización de los recursos turísticos disponible en el destino y los deseos de los clientes.

Paso 7: Evaluación del precio: De la variables de la gestión comercial el precio es tal vez la que más se cuestiona el cliente, porque generalmente el cliente desea que sea menor excepto cuando busca satisfacer una necesidad de estatutos. Para analizar la variable precio de los productos se deberá evaluar:

- En todos los casos el precio del producto debe resultar superior a su costo
- Deben existir políticas de precios que facilite el proceso de negociación con los clientes
- Deben aplicarse distintas estrategias de precio como precios por temporada, precios por paquetes
- Deben fijarse los precios en correspondencia de los precios de la competencia
- Debe existir correspondencia entre el precio y el valor percibido, para determinar el valor percibido se recomienda utilizar el método que se describe a continuación.

Método del valor percibido: Este método¹ permite valorar los diferentes atributos que presentan marcas diferentes que compiten en el mismo mercado. El consumidor valora un conjunto de atributos, a los que concede una importancia o ponderación diferente. Considera que cada marca de las ofrecidas en el mercado posee esos atributos en mayor o menor medida. La valoración conjunta de los atributos por su ponderación permite obtener una estimación del valor percibido en cada marca.

A partir de es estos valores percibidos en cada marca, se puede establecer una relación **valor percibido - precio**, que indica si una marca ofrece una relación favorable o desfavorable respecto a la media, y cual debería ser el nivel de precios que se corresponde con cada marca a continuación se presenta un ejemplo ficticio del mercado de un producto en un segmento determinado en el que concurren cuatro marcas.

Se parte de la idea de que la organización posee o puede determinar información sobre la evaluación y ponderación que poseen los clientes sobre los atributos que conforman los productos de la organización y de la competencia a partir de la cual es posible llenar la tabla 1 que se muestra a continuación.

¹ Tomado de conferencia impartida por Pérez Campdesuñer 2004

Atributo	Ponderación	Marcas				Media
		A	B	C	D	
A1	0.30	e_{11}	e_{21}	e_{31}	e_{41}	
A2	0.30	e_{12}	e_{22}	e_{32}	e_{42}	
A3	0.25	e_{13}	e_{23}	e_{33}	e_{43}	
A4	0.15	e_{14}	e_{24}	e_{34}	e_{44}	
Valor Percibido	Ponderación por valoración	E_1	E_2	E_3	E_4	ME
Índice respecto a la media	Valor percibido entre media	IVP_1	IVP_2	IVP_3	IVP_4	
Precio de Venta al público	Dato de la empresa	P_1	P_2	P_3	P_4	MP
Precio proporcional al valor percibido	Media del precio por Índice de Valor Percibido	PPV_{P_1}	PPV_{P_2}	PPV_{P_3}	PPV_{P_4}	

Tabla 1: Matriz para el cálculo del valor percibido

Fuente: Elaboración propia

Donde:

e_{ij} : Evaluación del atributo j del producto i

E_i : Valor percibido del producto i

ME: Media de los valores percibidos

IVP_i : Índice del valor percibido = E_i/ME

MP: Media de los precios

$PPVP_j$: Precio proporcional al valor percibido del producto j

De este cálculo se puede obtener como conclusión que productos poseen un precio superior al valor percibido por los clientes en cuyos casos se recomienda valorar una reducción de precios y que productos poseen posibilidades de incrementar su precio al estarse comercializando con precios inferiores al de su valor percibido.

Paso 8: Evaluación de la publicidad: En este punto se incluyen todas las acciones desarrolladas para poner al cliente en contacto con la oferta del producto entre los aspectos a valorar se encuentra:

- Utilización de medios digitales para anunciar el producto (email, INTERNET, multimedia, etc) y calidad de los mismos
- Utilización de medios impresos para anunciar el producto (poster, plegables, revistas, vallas, etc) y calidad de los mismos
- Ubicación de los puntos de ventas del producto (ceranos a los flujos de circulación de los clientes)
- Factibilidad de los horarios de trabajo establecidos, de acuerdo a los horarios de mayor circulación de clientes

- Condiciones de confort establecidas en el punto de venta.

Para evaluar estos aspectos se debe recurrir a la revisión documental (digital o no) de los elementos mencionados donde se valoran aspectos como el formato, colores, claridad, atractivo, veracidad y exhaustividad del mensaje, etc.

Paso 9: Evaluación de la gestión de ventas: La gestión de ventas es la actividad que permite convertir todo el esfuerzo desarrollado para asegurar el estado satisfactorio de las variables anteriores en un éxito al lograrse que los clientes compren y se sientan satisfechos con el producto ofertado. La gestión de venta es en lo fundamental resultado de una acertada gestión de los recursos humanos del empeño y la habilidad que muestren los vendedores dependerá el éxito de la venta

Para evaluar la gestión de venta se debe diagnosticar:

- El dominio que posean los vendedores de las técnicas de negociación (capacidad de comunicación, búsqueda de alternativas, etc.)
- Su perseverancia para cerrar un buen trato
- El dominio del idioma del cliente
- Presencia del personal

Para evaluar estos aspectos se puede recurrir a la observación (oculta o no) del proceso de venta de forma sistemática, desarrollo de pruebas de técnicas de negociación mediante ejercicios de trabajo grupal, desarrollo de exámenes de idioma, entrevista al personal para evaluar aspectos motivacionales, aplicación de instrumentos para evaluar la satisfacción laboral.

Paso 10: Evaluación de los procesos de apoyo: Las variables anteriores mostraran un estado favorable en la medida que los procesos del ápice estratégico y de la infraestructura tengan un adecuado comportamiento para evaluar estos el grupo deberá analizar.

- Liderazgo de la dirección
- Existencia de objetivos, políticas y tareas que sirvan de guía para la acción
- La existencia de mecanismo de cooperación con otros actores turísticos del destino para el desarrollo de nuevos productos y para mantener los niveles de calidad establecidos en el diseño del producto
- Evaluación y retroalimentación de los proveedores y (o) prestatarios del producto
- Adecuados procesos de selección, formación, estimulación y evaluación del personal

- Existencia de flujo financiero y logístico para asegurar la adquisición de los recursos necesarios para el exitoso funcionamiento de la organización

Para la comprobación de estos aspectos se deberá recurrir a la revisión documental, entrevista al personal de la organización y observación de las prácticas de trabajos cotidianas de la entidad.

Paso 11: Integración de los resultados: Una vez evaluados los aspectos anteriores se hace necesario integrarlos para obtener una valoración general del estado de la gestión comercial de la organización, para ello el grupo evaluador deberá lograr el consenso sobre los puntos a otorgar a cada uno de los elementos recogidos en el anexo 6. En total se evalúan 35 aspectos para integrar los mismos, se debe utilizar la expresión siguiente

$$EIAV = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{35} AE_{ij}}{35 * n} * 10 \quad (2.1)$$

Donde:

EIAV: Evaluación integral de las agencias de viaje

AE_i : Aspectos evaluados

n: Cantidad de evaluadores

Los niveles de referencias deberán ser establecidos por la dirección del destino en función de sus objetivos, comportamiento histórico, comportamiento de la competencia, etc. No obstante como punto de arranque se recomiendan los siguientes:

Excelente sí $EIAV \geq 90$

Aceptable sí $70 < EIAV < 79$

Satisfactorio sí $80 < EIAV < 90$

Deficiente sí $EIAV < 70$

Fase III: Diseño de las acciones de mejora. Objetivo: Diseñar las acciones necesarias para potenciar la mejora del desempeño de la agencia objeto de estudio.

Paso 12: Análisis de los factores inhibidores: Una vez evaluados cada uno de los aspectos y obtenida una evaluación integral se hace necesario determinar los factores inhibidores que impiden alcanzar estadios superiores, para ello se deberá profundizar en las causas del comportamiento de cada indicador.

En variables en análisis, las causas potenciales de no conformidades serán analizadas según tres posibles grupos causales (Pacheco Espejel, 2000; Noda Hernández y Pérez Campdesuñer, 2004): los vinculados con el tener (recursos o métodos de trabajo), los referidos al querer (asociado con la falta de motivación por la calidad) y los relativos al

saber hacer (que deben quedar expresado por un estado desfavorable de la formación). Además, se deberán identificar las causas relacionadas con el poder, visto como el grado de posibilidad legal, moral, fiscal, etc.; que el entorno facilita para la implantación de acciones de solución a los problemas. Para este análisis se propone auxiliarse en la matriz que se muestra en la tabla 2.

Querer	Trabajadores		Satisfacción del cliente interno
	Dirección		Satisfacción de los cuadros de dirección y el liderazgo
Saber	Trabajadores		Dificultades con la formación en sus diferentes dimensiones
	Dirección		Dificultades con la formación en sus diferentes dimensiones
T E N E R	Recursos	Insumos	Dificultades en variedad, calidad, oportunidad y cantidad
		Equipos	Dificultades con el equipamiento
		Infraestructura	Dificultades con la infraestructura
		Mobiliarios	Dificultades con el mobiliario
	Métodos		Dificultades con la documentación
Poder			Dificultades que impone el entorno

Tabla 2: Resumen de los factores inhibidores.

Fuentes: Pérez Campdesuñer 2006

Con el conocimiento de las variables en estado crítico, se debe diseñar una investigación profunda que permita conocer las causas raíces del comportamiento en cuestión y en función de la cual diseñar y aprobar el plan de acción para la mejora.

Paso 13. Diseño de las acciones de mejora: En función de los factores inhibidores se deben diseñar las acciones para perfeccionar el desempeño de la gestión comercial de la entidad, de forma general las acciones deber orientarse en lo fundamental a:

- Mejora de los niveles de gestión de la organización: planificación, organización, liderazgo y control
- Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos
- Implantación y mejora del sistema de gestión de la calidad

- Desarrollo o perfeccionamiento y explotación de las investigaciones de mercado
- Perfeccionamiento de la cartera de productos de la organización
- Incremento de los niveles de cooperación e integración con los actores del destino
- Mejora de las acciones publicitarias de la organización.

Fase IV: Aplicación de las acciones de mejora: **Objetivo:** Poner en práctica todas las acciones de mejora diseñada en la fase anterior

Paso 14: Aplicación de las acciones de mejora: Una vez diseñada todas las acciones sólo resta ponerlas en práctica para ello resulta imprescindible, para facilitar su aplicación y romper la resistencia al cambio:

- Diseñar las acciones tan sencillas como se puedan
- Convencer a todos los implicados (dirección y trabajadores) de sus ventajas
- Aplicarlas paulatinamente y no todas a la vez
- Acompañarlas con acciones de formación y motivación

Paso 15: Control de las acciones: Una vez aplicadas las acciones se deben realizar evaluaciones periódicas para verificar su cumplimiento sistemático y en función de las dificultades que se detecten diseñar y aplicar todas las acciones correctivas que sean pertinentes.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Bayón, F. y L. García (1992). Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Síntesis, Madrid.
2. Beer, Michael. (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
3. Cuesta S., Armando. 2005. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed Academia. La Habana.
4. Chiavenato, I. 2002. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
5. Davis, K; Werther, W. 1991. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3 Ed. México: Editorial McGraw. Hill.
6. De Miguel, M. 2004. La Planeación de la gestión de recursos humanos. Universidad de Holguín
7. Harper y Lynch. 1992. Manuales de recursos humanos. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
8. Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed Díaz de Santos. España.
9. Recio, E.M. 1980. La planificación de los Recursos Humanos en la empresa. España: Ed. Hispano Europea.
10. Sikula, G.J. 1994. Administración de Recursos Humanos en empresas México: Ed Limusa.

Autor: Lic. William Mesa Ramírez

Universidad de Holguín, CUBA

Facultad de Ingeniería Industrial

Centro de Estudios Turísticos

Tel. 53 - 24 - 48 2664

E-mail: william@facii.uho.edu.cu