



Turismo y Sociedad

ISSN: 2346-206X

Universidad Externado de Colombia

HERNÁNDEZ FLORES, YOAN; RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, MAITÉ;
SÁNCHEZ BORGES, YENNIFER; SALDÍNA SILVERA, BISMARIO
ACCIONES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LAS AGENCIAS
DE VIAJES QUE INTEGRAN LA OSDE VIAJES CUBA EN EL ESCENARIO POS-COVID-19

Turismo y Sociedad, vol. 29, 2021, Julio-Diciembre, pp. 201-219

Universidad Externado de Colombia

DOI: <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576270071009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

YOAN HERNÁNDEZ FLORES

Licenciado. Profesor adiestrado en Turismo de la Universidad de La Habana
Profesor en la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana
Cuba
[yoan961122@gmail.com]

ACTIONS FOR THE

COMMERCIALIZATION OF THE
TRAVEL AGENCIES PRODUCTS
OF OSDE VIAJES CUBA IN
THE POST-COVID STAGE

MAITÉ RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Máster en Gestión Turística de la Universidad Central
“Marta Abreu” de Las Villas
Especialista III en Investigación, Innovación y Desarrollo,
Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola
Cuba
[maiterdguez83@gmail.com]

YENNIFER SÁNCHEZ BORGES

Licenciada en Turismo de la Universidad de La Habana
Profesora adiestrada en la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana
Cuba
[ysanchezb97@gmail.com]

BISMARIO SALDIÑA SILVERA

Estudiante de Licenciatura en Turismo en la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana
Cuba
[sardinasbismario@gmail.com]



ACCIONES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES QUE INTEGRAN LA OSDE VIAJES CUBA EN EL ESCENARIO POS-COVID-19¹

1 Para citar el artículo: Hernández, Y. et al. (2021). Acciones para la comercialización de los productos de las agencias de viajes que integran la OSDE Viajes Cuba en el escenario pos-COVID-19. *Turismo y Sociedad*, XXIX, pp. 201-219.
DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.09>

Fecha de recepción: 20 de julio de 2020
Fecha de modificación: 16 de diciembre de 2020
Fecha de aceptación: 20 de enero de 2021

Resumen

La presente investigación surgió ante la necesidad de realizar estudios para reformular los modos de actuación de las agencias de viajes que integran la OSDE Viajes Cuba luego de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2, en una posible etapa de recuperación. Por ello, se propone como objetivo general elaborar una propuesta de acciones para la comercialización de los productos de sus agencias en el escenario pos-COVID-19. El procedimiento metodológico consta de cuatro etapas. Se utilizaron los métodos teórico e histórico o tendencial, la revisión bibliográfica, la encuesta Delphi, la matriz de evaluación de factores internos y la tormenta de ideas como principales técnicas e instrumentos metodológicos. Los principales resultados fueron la identificación de los posibles cambios en la demanda y la oferta en el escenario pos-COVID-19, así como la propuesta de acciones para la comercialización de los productos de las agencias de viajes.

Palabras clave: Acciones, comercialización, productos, agencias de viajes, OSDE Viajes Cuba, pos-COVID-19.

Abstract

The present research arises from the need to carry out studies to reformulate the action plan in a possible recovery scenario of the travel agencies of the OSDE Viajes Cuba after the pandemic generated by the SARS-CoV-2 virus. Therefore, the general objective is to develop a set of actions for

the commercialization of the travel agency products in the post-COVID-19 stage. The methodological procedure consists of four stages. The theoretical and historical or trend methods, the literature review, the Delphi survey, the Internal Factors Evaluation Matrix and the Brainstorm method were all used as the main techniques and methodological tools. The main results were the identification of possible changes in supply and demand in a post-COVID-19 scenario, as well as the proposal of actions for the commercialization of the travel agency products.

Keywords: Actions, commercialization, products, travel agencies, OSDE Viajes Cuba, post-COVID-19.

Introducción

La COVID-19 (*Coronavirus disease 2019*), la enfermedad provocada por el virus SARS-CoV-2, fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020 (Pierre y Harris, 2020). Esta pandemia ocasionó el cese de varias actividades económicas a nivel internacional, entre ellas el turismo, sobre todo por la necesidad imperante para su desarrollo de utilizar medios de transporte masivo que aglomeran un alto número de personas. Por esta razón, se atendieron las medidas tomadas por los diferentes gobiernos, como el cierre de fronteras o el establecimiento paulatino de cuarentena en las diferentes comunidades.

El turismo es uno de los sectores que más se ha visto —y se verá— afectado por los impactos de la COVID-19. Por tanto, el sector requerirá de mayor protección, cuidado y proyección para iniciar su recuperación en un futuro cercano, de manera que las economías de los países más afectados por la enfermedad puedan mitigar los efectos

de una próxima recesión económica (París, 2020).

En la etapa pos-COVID-19,

las dinámicas de consumo habrán cambiado instigadas por la desconfianza, la austeridad y la incertidumbre; variables que seguirán influenciando la toma de decisiones del consumidor, especialmente en las lógicas de los viajeros. Desde las oficinas de promoción turística, marca país y empresas del sector turismo debemos afrontar los retos de manera consistente y prolongada para evitar el colapso de uno de los motores de la economía global. (París, 2020).

Cuba —donde el primer caso de COVID-19 fue detectado el 11 de marzo del 2020— ha reaccionado a la epidemia y ha “elaborado respuestas desde mucho antes. En ellas, se aprecia el esfuerzo temprano por articular la gestión gubernamental con la gestión científica y tecnológica y el conocimiento experto” (Díaz-Canel y Núñez, 2020, p. 5).

Por una parte, como destino, ante un nuevo escenario, Cuba tiene a su favor su posición geográfica, sus activos existentes y el desarrollo alcanzado en el sector estatal y en el privado, con habitaciones y ofertas extra-hoteleras sumamente atractivas. Además, los resultados obtenidos en la lucha contra la COVID-19 —con estadísticas favorables en cuanto a las tasas de infestación y mortalidad, por debajo de la media— son fundamentales en la identificación de la isla como destino seguro.

En el caso del sector del turismo en Cuba, en la estructura del propio Ministerio del Turismo (MINTUR) se encuentra la OSDE Viajes Cuba, creada el 30 de diciembre de 2014 por el ministro de Economía y Planificación, Marino Murillo Jorge, e integrada por las agencias de viajes Havanatur S. A.,

Cubatur S. A., Cubanacán S. A. y Ecotur S. A. (Hernández, 2020).

Las agencias de viajes (AA. VV.), como intermediarias, han tenido

en los últimos días cargas muy difíciles de sobrelyear debido a la crisis. La mitigación de las pérdidas a través de la implementación de *váuchers* que permitirán el disfrute del servicio o paquete programado es obligatoriamente necesario a fin de minimizar las cancelaciones por parte de los clientes. Supeditados casi en su totalidad a la operatividad de terceros, para poder ofrecer el servicio, [se replantean] los posibles escenarios pos-COVID-19 a fin de no extender el período de nula productividad. (Weissenbach, 2020).

Como se ha referido en diversas oportunidades y en aras de la eficiencia:

Resulta prudente enfocarse en la dirección de la oferta de las agencias de viajes y el establecimiento de alianzas de todo tipo. [...] Por tal razón, el estudio y orientación de los servicios, paquetes y otras formas deben orientarse a los mercados locales y regionales, apoyados de los actores que hacen vida en la base de la pirámide de la actividad turística. (Weissenbach, 2020).

Atendiendo a esta situación, se hace necesario que las AA. VV. (en su función como intermediarias) lleven a cabo estudios para reformular sus metas y modos de actuación en una posible etapa de recuperación. Es por ello por lo que la presente investigación, apoyada en estudios realizados como parte de la investigación de estudiantes y profesores de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, se propone elaborar una propuesta de acciones para la comercialización de los productos de las agencias de viajes que integran la OSDE Viajes Cuba en el escenario pos-COVID-19.

Metodología de trabajo

La investigación presenta una postura enmarcada en una metodología mixta, pues contempla aspectos cualitativos y cuantitativos. Los resultados finales se obtuvieron mediante una trayectoria metodológica que consta de cuatro etapas (tabla 1), la cual fue elaborada por los autores teniendo en cuenta los elementos del Modelo Pentagonal del Sistema Turístico de Martín (2010) en cuanto al lugar que ocupan las AA. VV. como empresas mercantiles y de servicios, así como a su interrelación con la oferta, la comercialización y los flujos o demanda turística.

Tabla 1. Trayectoria metodológica

Etapas		Métodos y técnicas
Etapa 1	Establecimiento de las bases teórico-conceptuales que sustentan la investigación.	Método teórico*: histórico o tendencial Revisión bibliográfica
Etapa 2	Identificación de los posibles cambios en la demanda y la oferta (gestión de entidades) en el escenario pos-COVID-19.	Revisión bibliográfica Encuestas Delphi Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)
Etapa 3	Análisis de la situación de las agencias de la OSDE Viajes Cuba hasta marzo de 2020.	Revisión bibliográfica Encuestas Delphi Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)
Etapa 4	Elaboración de las acciones para la comercialización de los productos de las agencias de viajes de la OSDE Viajes Cuba.	Tormenta de ideas

Nota. Elaboración propia. *Los métodos teóricos se desarrollaron por medio de los procedimientos de análisis-síntesis, abstracción-integración e inducción-deducción.

Las primeras dos etapas se realizaron a partir de la revisión de textos, revistas científicas, tesis y documentos que son resultado de otras investigaciones llevadas a cabo por diferentes autores, lo cual representa la base que sustenta la exploración. Los resultados finales se construyeron a partir de la lectura, el análisis, la reflexión e interpretaciones por parte de los autores.

Para el desarrollo de la tercera etapa, se seleccionaron los expertos que se iban a tener en cuenta para elaborar la MEFI y la propuesta de acciones. Se tomó como grupo inicial a un conjunto de profesores de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, así como a trabajadores de la OSDE Viajes Cuba, los cuales cumplían los siguientes requisitos:

- Tener más de 5 años de experiencia de trabajo en el campo de acción del turismo.
- Dominar elementos de la gestión en las agencias de viajes.
- Conocer sobre las nuevas tendencias de la oferta y la demanda en el escenario pos-COVID-19.

Teniendo en cuenta la metodología elaborada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia para la determinación de la competencia de los expertos, expuesta por Hurtado de Mendoza (2003), se aplicó un cuestionario para establecer el coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a) con el fin de obtener el coeficiente de competencia (K) de cada experto, que fue el que precisó, en realidad, cuáles expertos serían los de mayor competencia para el desarrollo de la investigación.

Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica teniendo en cuenta informes de gestión de resultados de la propia entidad

objeto de estudio, y se elaboró y aplicó una encuesta a los expertos, la cual permitió elaborar la MEFI, un instrumento analítico “de formulación de estrategia que resume y evalúa”, según el poder de influencia —clasificado en alto, medio y bajo—, “las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo” (Trejo et al., 2016, p. 10).

En la última etapa, los autores, en conjunto con los expertos, mediante la técnica de tormenta de ideas, diseñaron las posibles acciones para la comercialización de los productos de las agencias que integran la OSDE Viajes Cuba, para ponerlas en práctica en la fase pos-COVID-19.

Análisis y discusión de los resultados

Aspectos teórico-conceptuales

La Organización Mundial del Turismo (OMT) considera el turismo como el conjunto de actividades económicas y sociales que se producen con motivos de los desplazamientos de las personas fuera de su lugar habitual de residencia, siempre que demanden servicios de hospitalidad y por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (OMT, 2017).

Un papel fundamental es el rol que desempeñan las empresas de intermediación turística 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 [...] y a que facilitan [...] su mercantilización de conjunto con los servicios ofrecidos por otras empresas. (Martínez y Baeza, 2016, pp. 22-23).

Ejemplos de ellas son las agencias de viajes, que constituyen el “enlace principal en muchas ocasiones, entre la oferta y la demanda turística” (Martínez y Baeza, 2016, p. 23).

Una vez analizados los conceptos propuestos por diferentes autores, Rodríguez et al. (2019) afirman que las agencias de viajes

constituyen una empresa mercantil, las cuales tiene (sic) como propósito brindar al cliente servicios relacionados con el turismo, por medio de sus diferentes funciones [...] jugando un rol mediador entre la persona que demanda el servicio y el productor de esos servicios turísticos.

Por su parte, Ayala (2017) enuncia que sus tres funciones básicas son la mediación, la producción y la asistencia o el asesoramiento a los viajeros.

Para propiciar el desarrollo y la ejecución de las políticas de negocio y estrategias en las agencias de viajes en aras de maximizar sus beneficios y ofrecer a sus clientes mejores productos y servicios, resulta vital el estudio de la gestión del servicio como método de gestión empresarial al establecer el vínculo entre la empresa y el cliente mediante una relación flexible con otros dos elementos: los sistemas de prestación de servicios y el personal (Rodríguez et al., 2019). Según este planteamiento, se reconocen tres dimensiones fundamentales en la gerencia: la calidad del producto, la calidad del servicio y la reducción del costo (Ulacia, 2015).

En el análisis del proceso de gestión en las agencias de viajes es importante tener en cuenta, además, el conjunto de responsabilidades y tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente turísticas sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las

estrategias de la empresa turística (Ulacia, 2015).

El enfoque actual de la actividad de las agencias de viajes está centrado en el mercado, al que hay que satisfacer con dedicación. La demanda define los servicios y productos que el mercado desea, y la agencia interpreta esos deseos y configura la oferta.

Por la gran diversidad de la demanda, se hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el conjunto. Por ello, surge la segmentación de la demanda, definida como “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva” (Hill y Jones, 1989, citados en Thompson, 2005). En otras palabras, la segmentación de la demanda permite una mejor comprensión y entendimiento de las necesidades y deseos de los consumidores y de sus respuestas ante determinadas ofertas comerciales existentes o potenciales.

Cambios previsibles en la demanda turística

Las agencias de viajes “constituyen el enlace principal, en muchas ocasiones, entre la oferta y la demanda turística” (Martínez y Baeza, 2016, pp. 22-23). Ante la situación actual, es necesario conocer qué ocurre o puede suceder con los gustos y las preferencias de la demanda turística, pues de estos dependen, en gran medida, las nuevas ofertas por parte de las agencias de viajes.

Según Bustelo e Isbell, citados en Cobreiro et al. (2020), la experiencia tras determinadas crisis sanitarias y económicas a nivel mundial enseña que el turismo se caracteriza por su gran resiliencia debido a las ganas de viajar de la humanidad, que es algo irrefrenable.

Precisamente, según Peters et al. (2020, p. 4):

La clave para activar las economías de los visitantes locales será aumentar la demanda, pero el *marketing* intensivo para atraer a un gran número de visitantes puede abrumar los recursos y la capacidad limitados del resto de los negocios. En cambio, el enfoque inicial debe estar en los segmentos de visitantes que pueden funcionar felizmente dentro del entorno restringido y que gastarán dinero en los negocios de base (cafés, tiendas, bodegas) que sustentan el sector turístico. Del mismo modo, después del cierre total de los locales de música (y no se espera que muchos vuelvan a abrir si las restricciones sociales o de viaje se extienden por varios meses) se necesitarán nuevos lugares para música en vivo y entretenimiento, de manera que se presenten oportunidades para el rediseño de experiencias culturales en bodegas, cafeterías, galerías y *pubs* locales.

En el estudio realizado por Backer y Ritchie (2017), los autores coinciden en que las familias se unen después de una crisis y en que el segmento denominado “visitas de amigos y familiares (VFR)” constituye el segmento meta en este período de recuperación. Atraerlo hacia la región afectada por la crisis puede proporcionar nuevas fuentes de ingresos para ayudar a la reconstrucción.

Backer y Ritchie (2017) sugieren tres tipos de visitantes de amigos y parientes (VFR por su sigla en inglés) (tabla 2). Estas tipologías son un valioso instrumento para planificar el *marketing* posterior a la crisis y a la activación de la oferta:

- Los VFR puros (PVFR por su sigla en inglés) son aquellos que se hospedan con sus amigos y familiares y lo declaran propósito de viaje. Se preocupan en

menor medida por actividades turísticas en la región.

- Los VFR que buscan acomodación comercial (CVFR por su sigla en inglés) también priorizan las visitas, pero son poco capaces de quedarse con sus amigos o parientes, o están poco dispuestos a ello. Es probable que busquen alojamiento cerca y esperen un estándar mínimo de la actividad turística, incluidos cafés, restaurantes, bodegas y entretenimiento.
- Aquellos VFR que desean explotar su experiencia turística (EVFR por su sigla en inglés) solo quieren alojamiento barato o conveniente, y es posible que no pasen mucho tiempo con la familia o los amigos. Ellos esperan la experiencia turística completa en un presupuesto.

Tabla 2. Tipos de visitantes

	<i>Accommodation: Friends and family</i>	<i>Accommodation: commercial</i>
Purpose of visit: VFR	PVFRS	CVFRS
Purpose of visit: Non-VFR	EVFRS	non-VFRS
Visiting Friends and Relatives (VFR) definition model:		
PVFRS = Pure VFRS		
CVFRS = Commercial accommodation by VFRS		

Nota. Backer (2012), citado en Backer y Ritchie (2017).

A partir de la situación actual de la COVID-19, estas tipologías se pueden interpretar como que los primeros visitantes en responder probablemente serán los PVFR, pues son los que cumplen con el imperativo de conectividad social y ayudan a desarrollar la demanda de servicios locales; a su vez, respaldarán el desarrollo del lado de la oferta. Los gobiernos pueden colaborar

alentando a los locales a ser turistas en su propia región para contrarrestar parte de la publicidad negativa asociada con la crisis.

Backer y Ritchie (2017) plantean que, tan pronto como haya suficiente suministro para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes de los CVFR, estas deberían ser el foco del desarrollo del mercado. De igual forma, es probable que los EVFR sean la tercera ola de visitantes del tipo VFR, y pueden desempeñar un papel importante para ayudar a los residentes a evaluar oportunidades para el desarrollo de sus propios negocios turísticos, ya sea en la economía de acciones (por ejemplo, Airbnb) o mediante otras contribuciones al visitante.

Del mismo modo, Chew y Jahari (2014) identifican a los jóvenes como tomadores de riesgos, ya que se orientan más al corto plazo, son optimistas y se enfocan más en los beneficios que en los riesgos. Es probable que los jóvenes turistas recurrentes crean que no estarán en peligro por eventos repentinos tales como los desastres naturales, y pueden razonar que viajar a destinos arriesgados durante las crisis es una buena oportunidad para obtener descuentos.

Castello (2020) plantea algunos cambios probables que podrían ocurrir desde el punto de vista de los turistas y los modos en que estos llevarían adelante sus viajes. Entre ellos cabe mencionar los siguientes:

Reservas en cruceros y hoteles más chicos, garantizando menores concentraciones de personas; servicios de comidas a la carta o con servicio *bufet* restringido para evitar la contaminación de alimentos; protocolos estrictos de limpieza para garantizar a los huéspedes la confianza en el servicio durante su estadía o traslado; aviones con menor cantidad de pasajeros, ya sea por una caída en la demanda como por la posibilidad [de] que se implementen mayores

espacios entre asientos ocupados; modificaciones en relación al (sic) vínculo que los viajeros establezcan con las agencias de viaje, que tal vez vean un resurgir en su actividad atendiendo a que la demanda por falta de atención personalizada a la hora de solucionar problemas que se presentaron con cancelaciones, demoras, cobertura médica adecuada, son aspectos que generaron quejas en el uso de las .com cuando se desató la crisis. (p. 118).

Por su parte la Ostelea Tourism Management School (2020) afirma que la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) analiza en un informe que el impacto de la COVID-19 y sintetiza las claves de futuro a partir de una encuesta a más de 600 actores del sector turístico.

El informe destaca que las actividades y experiencias que más rápido se recuperarán son las de turismo rural y naturaleza, al prestar sus servicios en un espacio abierto y natural acorde con los nuevos comportamientos y actitud de la demanda turística, donde primará la sensación de soledad, seguridad, contacto con la naturaleza y la no masificación. (Ostelea Tourism Management School, 2020).

Este mismo estudio plantea que, en segundo lugar, se recuperará el turismo de sol y playa, seguido del turismo relacionado con bienestar y salud, “siempre que se tomen medidas tendentes a garantizar la sensación de salubridad. Finalmente, el último grupo lo componen las escapadas urbanas y el turismo cultural, para los que se prevé una recuperación más lenta” (Ostelea Tourism Management School, 2020). En cambio, las empresas prestadoras de servicios relacionados con el turismo de reuniones y los viajes corporativos “se verán seriamente afectadas por la caída brusca de la

demandas” (Ostelea Tourism Management School, 2020).

Teniendo en cuenta el enfoque psicológico y sociológico de la demanda propuesto por Martín (2010, p. 73), “la condición de mayor suficiencia es la decisión de viajar, para la cual se tiene una motivación o un sentido de realizar el viaje”. Precisamente, tras meses de cuarentena en sus hogares por parte de millones de seres humanos, las necesidades y motivaciones para realizar un viaje y conocer serán mayores con el cese del confinamiento.

Por su parte, Weissenbach (2020) comenta lo siguiente:

Según un estudio realizado por un grupo de psicólogos del King's College de Londres, publicado por la revista *Lancet* a finales del mes de febrero, fueron recopilados más de 3.100 estudios y documentos relacionados con los efectos psicológicos de la cuarentena, [en el que se exploran] las facetas y síntomas que presentaban las personas en largos períodos de aislamiento, siendo conscientes de ello o no. La investigación concluyó que la cuarentena es una experiencia desagradable: el aburrimiento, la separación de los seres queridos y entorno cercano, pérdida de libertad e incertidumbre sobre la epidemia y su evolución son algunas de las consecuencias que, en ocasiones, pueden conllevar efectos dramáticos. Por tal motivo, consideran de vital importancia (sic) que [las] autoridades sepan sopesar cuidadosamente los beneficios potenciales de la cuarentena masiva obligatoria, frente a los posibles costes psicológicos, afirmando que el uso exitoso de la cuarentena como medida de salud pública “requiere que reduzcamos, en la medida de lo posible, los efectos negativos asociados con ella”.

Gestión de entidades turísticas en el escenario pos-COVID-19: agencias de viajes

Atendiendo a lo enunciado anteriormente, los autores concuerdan con Castello (2020), quien afirma que “el sector turístico contribuye a la expansión de otros sectores que forman parte de su cadena de valor, porque se encuentra ligado a un conjunto de actividades extendidas a lo largo del territorio de los Estados” (p. 116).

Al notarse las consecuencias del virus en el sector del turismo, turoperadores y agencias de viajes, hoteles, aerolíneas, los propios destinos y otras empresas turísticas han optado por una estrategia basada en la comunicación. Para el experto en *marketing* y profesor de la IE Business School (Escuela de Negocios en Madrid, España), Joantxo Llantada, la más importante “estrategia de *marketing* posible para hacer frente al coronavirus es centrarse en la información y la comunicación” (Montes, 2020). Montes considera lo siguiente:

Las empresas deben centrar sus esfuerzos en dos frentes: el cliente, generando confianza, reforzando la conversación y explotando al máximo el CRM [la agenda de contactos]; y los proveedores, renegociando la liquidez, estando pendientes de cómo responde la industria y planificando diferentes alternativas para distintos escenarios. (2020).

Por su parte, las agencias de viajes, que tienen que dar la cara al cliente, han sufrido en gran medida las afectaciones de la crisis.

La Unión de Agencias de Viajes (UNAV) cifra en un 50% la caída de las ventas desde que comenzó la crisis, mientras que el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC) estima que el negocio mundial caerá un 25%, poniendo en riesgo 50

millones de empleos en todo el mundo. (Reason Why, 2020).

Por ello, “los distintos agentes del sector turístico se han visto obligados a modificar sus políticas de devolución y modificación de reservas, así como sus estrategias de comunicación y *marketing* para hacer frente al coronavirus” (Reason Why, 2020).

Teniendo en cuenta los posibles cambios y las tendencias de comunicación *online*, las agencias de viajes, en su función como intermediarias, han llevado a cabo estudios para reformular sus metas y modos de actuación en una posible etapa de comunicación.

Según Weissenbach (2020), en aras de lograr la eficiencia en relación con la gestión de la oferta turística, esta pudiera enfocarse “en la dirección de la oferta de las agencias y el establecimiento de alianzas de todo tipo, resulta prudente”. Por todo ello, “el estudio y orientación de los servicios, paquetes y otras formas, deben orientarse a los mercados locales y regionales, apoyados de los actores que hacen vida en la base de la pirámide de la actividad turística”.

[Otras] posibilidades pueden encontrarse en su diversificación para evitar la dependencia de una sola actividad o mercado; promover el mercado interno turístico y trabajar para que dichos viajes internos e intrarregionales sean más competitivos pero regulados; enfocarse en los cambios que se producirán en la demanda —entendida como las preferencias de los consumidores después de la crisis—; implementar programas de desarrollo turístico a regiones menos favorecidas y sobre poblaciones más amplias o diversificadas pero respetando sus culturas e identidades; ciudades o atracciones que restrinjan o limiten la cantidad de visitantes diaria. (Castello, 2020, p. 118).

Según las principales conclusiones del seminario digital organizado por la Unión de Agencias de Viajes (UNAV) enunciadas por Merca2 (2020): “En cuanto a las agencias de viaje, estas se tendrán que reinventar para vender productos al mercado nacional, trasladando confianza y flexibilidad. La cooperación con los destinos en comunicación cobrará más importancia” (Ostela Tourism Management School, 2020). Así mismo, se potencia el valor de los agentes de viajes, cuya labor tendrá mayor valor.

Se enuncia que “tras el coronavirus el cliente buscará un asesoramiento más profesionalizado y cualificado que solo podrán (sic) conseguir a través de las agencias de viajes”, que deberán ofrecer “un producto fiable con garantías higiénicas y sanitarias y con toda la información que el cliente necesita antes de comenzar un viaje” (Fernando Sánchez, citado en Merca2, 2020).

Las agencias han evolucionado notablemente en los últimos años y ya disponen de herramientas de geolocalización, de repatriación, de gestión de reclamaciones, y siempre con un servicio de atención al cliente 24 horas multicanal, que permiten al viajero caminar por el mundo de una forma más segura. Aunque desde fuera, y en especial los más jóvenes, las puedan ver como un negocio obsoleto y prescindible, han puesto la mejor tecnología al servicio de las personas más preparadas y están en disposición de ofrecer el mejor servicio al mejor precio. Ahora las agencias están inmersas en la supervivencia, pero tras esta crisis volverán a ser más necesarias que nunca. (Braintrust, 2020).

Muchos destinos turísticos internacionales preparan ya medidas y campañas para impulsar la recuperación del sector tras la crisis del coronavirus. Promoción virtual a través de las redes sociales, formación, creación de nuevos protocolos de salud e

higiene tras el nuevo escenario y preparación de las nuevas campañas son algunas de las actuaciones en las que trabajan las agencias de viajes para el día en que decaigan todas las restricciones activadas con motivo de la pandemia. La mayoría coinciden en un punto: apostar en un primer momento por el turismo nacional, que tendrá más fácil el desplazamiento, en tanto no vuelva a la normalidad la conectividad aérea, fundamental para los mercados internacionales. (Santana, 2020).

Según la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato, 2020), estos son algunos de los aspectos que se deben considerar:

- *Sinergia del sector.* Uno de los principales aspectos a (sic) tener en cuenta es crear un plan de trabajo que involucre tanto al sector público como al privado, que se proyecten tácticas que busquen un mismo fin. Es aquí donde también jugará un papel importante darles continuidad a los espacios comerciales, el contacto con proveedores nuevamente, a través de eventos, entre otros.
- *Innovación.* De las épocas difíciles o de crisis es de donde proviene[n] las mejores ideas. El turismo será diferente en unos meses. Para ello se debe pensar y reinventar una manera distinta no solo en qué productos ofrecer a los viajeros, sino en el cómo hacerlo.
- *Promoción nacional.* Sin duda, el turismo nacional será el primero en empezar su recuperación, por eso es importante la implementación de una campaña que incentive a los viajeros a recorrer nuevamente su país. Las agencias de viajes deberán promocionar los destinos, hacer el empaquetamiento, llegar a darle un mayor desarrollo económico a las regiones del país.

• *Confianza del viajero.* Uno de los aspectos más importante[s], pero quizás más complejo, es eliminar el miedo de los turistas a volver a viajar; para ello se hace inminente tener un plan de trabajo académico que profundice el conocimiento de los agentes de viajes sobre la información que ellos transmiten sobre la reciente problemática, como los destinos a los cuales visitar y bajo qué medidas de protocolo.

• *Turismo sostenible.* Tras esta crisis la salud pública cobrará mayor importancia. Los viajes masivos se restringirán, ayudando de igual manera a conservar la capacidad de carga de los destinos, su preservación e incentivando el desarrollo de un turismo responsable y de exploración de nuevas experiencias. (Anato, 2020).

La misión para una comunicación efectiva será desarrollar y establecer plataformas integradas de *marketing* (promoción y comunicación) en torno a un mundo narrativo (historia única) de sus productos, destinos y cultura, creados con el fin de la consecución de posicionamiento y notoriedad de destinos y productos; incrementar influencia entre las audiencias; mejorar tráfico y audiencia en la comunicación y promover e incrementar ROI y ROR de las marcas e instituciones.

En este nuevo escenario, en el que el mundo, en general, y el turismo, en particular, no han estado libres del impacto emocional ocasionado por la pandemia de coronavirus, los indicadores señalan que, tras esta situación, la identificación de los turistas, los trámites para facilitar los viajes y el paso fronterizo, la seguridad de los pasajeros, su estado de salud y la prevención de los países respecto a posibles amenazas venidas del exterior necesitan de herramientas innovadoras, seguras, suficientemente útiles y con un alcance masivo. (Expreso, 2020).

La COVID-19 está acelerando la adopción *ad hoc* de la videoconferencia, la colaboración en la nube y el teletrabajo. Las empresas que adopten sistemáticamente estas herramientas digitales y prácticas de trabajo flexibles se volverán más ágiles, ahorrarán dinero, reducirán su huella de carbono y atraerán a jóvenes empleados con talento.

La respuesta de COVID-19 puede convertirse en el catalizador de una reinvención de la cadena de suministro el sector del turismo. El objetivo es preservar los elementos de la actual lucha a corto plazo que pueden servir de base para una operación más reactiva y flexible en el futuro. (InfoTur Dominicano, 2020).

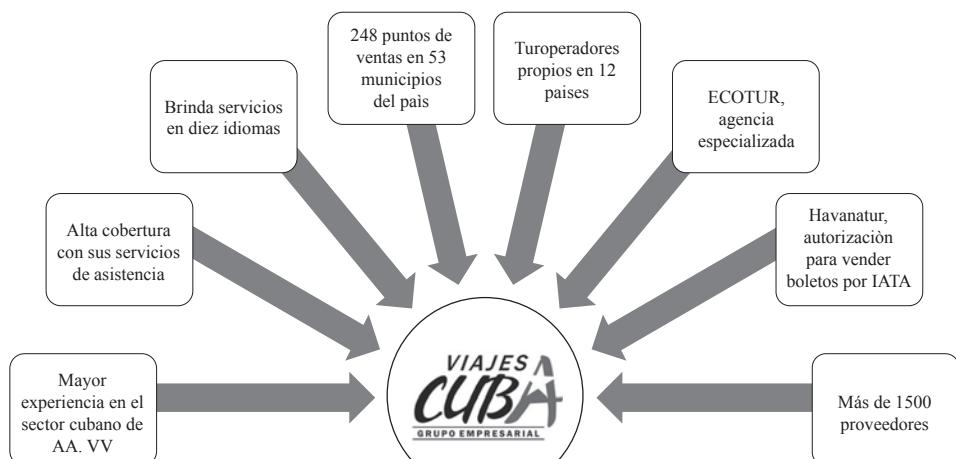
Distancias mínimas, aforos, medidas higiénicas y el uso de los dispositivos para el pago de o terminales para el teletrabajo se encuentran entre los aspectos anunciados que formarán parte de las exigencias del nuevo protocolo de medidas para la reducción de los riesgos higiénico sanitarios frente a la COVID-19 que deberán cumplir las agencias de viajes, según el

borrador elaborado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) y la Confederación Española de Agencias de Viajes (CEAV). (Hosteltur, 2020).

Por tal razón:

- La agencia deberá ofrecer información específica sobre las recomendaciones de viajar del Ministerio de Asuntos Exteriores y establecer una sistemática para suministrar folletos y material escrito de manera segura, evitando el contacto directo con el visitante y el uso de material común (mediante entrega individual, información digital, etc.).
- En cuanto a la limpieza, se indica un incremento de las frecuencias de limpieza y repasos, especialmente en las zonas de mayor contacto (superficies, pomos, lavabos, grifería, manivelas, mostrador de recepción, puertas, teclados, TPV, teléfonos, sillas, etc.) De forma específica, debe desinfectarse la zona de trabajo de los empleados al finalizar su turno (ej. mostradores, ordenadores, sillas, etc.). También será necesaria la ventilación/

Figura 1. Características más sobresalientes de la OSDE Viajes Cuba



Nota. Tomado de Hernández (2020).

aireación diaria de la oficina y, en general, el uso de productos de limpieza desinfectantes autorizados por las autoridades competentes. (Hosteltur, 2020).

Situación actual de la OSDE Viajes Cuba

Según Hernández (2020), en un escenario anterior a marzo de 2020, las agencias que

integran la OSDE Viajes Cuba brindaban asistencia al 73 % de los visitantes a Cuba, y atendían clientes de 60 mercados emisores. Luego de analizar las entrevistas realizadas a los especialistas de la entidad, se resaltan algunos elementos que pueden constituir fortalezas para el desarrollo de la gestión de los servicios, así como para establecer elementos diferenciadores de la competencia (tabla 3).

Tabla 3. MEFI – OSDE Viajes Cuba

Administración		Fortaleza			Debilidad		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Liderazgo aplicado					X	
2	Manuales de procesos y procedimientos					X	
Marketing y Ventas		Fortaleza			Debilidad		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Política de precios y beneficios			X			
2	Servicios complementarios		X				
3	Cantidad y calidad de productos ofertados						X
4	Canales de comunicación						X
Operaciones y Logística		Fortaleza			Debilidad		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Ubicación y accesibilidad de la empresa		X				
2	Efectividad de procesos y control de servicios						X
Finanzas y Contabilidad		Fortaleza			Debilidad		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Situación financiera de la empresa			X			
2	Control contable						X
Recursos Humanos		Fortaleza			Debilidad		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Capacidad de trabajo en equipo						X
2	Incentivos por su desempeño				X		
3	Fluctuación de los recursos humanos				X		
4	Número de trabajadores necesarios				X		

<i>Sistema de Información y Comunicaciones</i>		<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
1	Sistemas de información destinados al usuario				X		
2	Retroalimentación para la toma de decisiones					X	
3	Administración de redes y comunicación					X	
<i>Tecnología, Innovación y Desarrollo</i>		<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
1	Investigación y desarrollo de procesos y servicios			X			
2	Capacidad para adquirir nuevas tecnologías					X	
3	Implementación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la gestión de los procesos					X	
4	Implementación de los sistemas de gestión de las agencias de viajes					X	

Nota. Elaboración propia a partir del criterio emitido por los expertos.

Una vez aplicada la encuesta diseñada al grupo de expertos seleccionados, se construyó la matriz de evaluación de factor interno (MEFI), la cual proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas que conforman la OSDE Viajes Cuba.

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente y los posibles cambios en la demanda, se pueden enunciar algunas fortalezas y debilidades en la gestión de las agencias que integran la OSDE Viajes Cuba.

Elementos que constituyen fortalezas para el trabajo de las agencias en el escenario pos-COVID-19:

Ecotur es una agencia especializada que se enfoca en el turismo de naturaleza. de esta manera estimula el desarrollo de actividades que han mostrado un crecimiento sostenido en el país y a nivel internacional.

Por otra parte, Havanatur gestiona la mayoría de los viajes de funcionarios cubanos al exterior, y recientemente ha comenzado a brindar opciones al turismo interno para la adquisición de viajes organizados.

En 2019 se creó el grupo de Innovación, Desarrollo e Investigación (I+D+i), el cual constituye un instrumento para organizar e implementar las políticas y el sistema de gestión de la I+D+i en la OSDE Viajes Cuba S. A. Las actuaciones desarrolladas por el grupo persiguen favorecer una cultura de innovación en la gestión de las empresas turísticas de Viajes Cuba. Los ejes sobre los que se articula trabajan fuertemente en el perfeccionamiento empresarial, ya que se ha demostrado que “proveerlas de este instrumento les posibilitaría alcanzar metas superiores” (Decreto n.º 281) (mayor eficiencia, organización, disciplina). Las acciones desarrolladas por los especialistas que integran este grupo se encuentran en etapa de desarrollo. Todas las agencias del

grupo trabajan para la implementación del comercio electrónico en sus sitios web.

Así mismo, se detectó que las agencias que ya trabajan con módulos de comercio electrónico, como Havanatur y Ecotur, no han logrado integrar el comercio electrónico a su sistema de gestión de agencias de viajes: e-Travel. Esto se debe a que el proveedor de e-Travel, la compañía Datys, no ha suministrado una interfaz de integración; no obstante, se espera que en el futuro inmediato esta tecnología esté lista.

Elementos que constituyen debilidades para el trabajo de las agencias en el escenario pos-COVID-19:

Inicialmente, la cartera de productos ha permanecido estática en las cuatro agencias de viajes, y en su gestión carecen de elementos de innovación y desarrollo de nuevos productos.

Entre las principales deficiencias detectadas en el año 2019 se encuentra la falta de coordinación entre departamentos debido a una comunicación inefficiente, lo cual afecta el trabajo en equipo. También se presentaba desconocimiento por parte de los trabajadores en lo que respecta a sus funciones laborales, razón por la cual en ocasiones delegan sus responsabilidades a otras áreas.

En cuanto a los elementos relacionados con la comunicación y la promoción de los servicios, las agencias utilizan diferentes canales de distribución para llegar a los segmentos de demanda. Ejemplo de ello lo constituyen los centros de información al turista (INFOTUR), que cuentan con catálogos y folletos sobre los productos y servicios de cada agencia, aunque la mayor parte de la información existente se encuentra desactualizada. De igual forma, en fechas señaladas realizan ferias de oportunidades y *outlets*.

A pesar de que las agencias de viajes cuentan con perfiles en las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube), la promoción de cada uno de los servicios por esta vía aún es escasa y no se gestiona de la forma correcta. Al respecto, las agencias más eficaces son Cubanacán y Ecotur, pues presentan mayor número de seguidores, tuits y reacciones de los usuarios en sus perfiles.

En cuanto a la implementación del comercio electrónico, las agencias han trabajado durante años con el sistema COMREC, el cual se encuentra obsoleto. Actualmente, Viajes Cubanacán y Cubatur están en un proceso de cambio de sistema y adaptación del sistema e-Travel.

De igual forma, en las agencias y sus sucursales no todos los departamentos poseen conexión de intranet, por lo que se hace difícil la comunicación entre los diferentes puntos de venta alrededor del país. Incluso en el destino de La Habana, los empleados de los diferentes puntos de venta son los encargados de llevar la facturación del día a dicho punto de venta y/o sucursal.

Los autores consideran importante destacar entre las debilidades enunciadas por Peñalver (2020) que en la OSDE Viajes Cuba los directivos ven la innovación como un proceso aislado y separado, al mismo tiempo que en sus AA. VV. no realizan estudios de mercado ni análisis del entorno. Si un entorno anterior exigía tener en cuenta la innovación entre los procesos más importantes por desplegar en las organizaciones como fundamento para la planificación eficiente de su gestión, hoy, ante un futuro incierto, debe ser eje prioritario y transversal en cada una de las acciones que se vayan a desarrollar.

Acciones de comunicación en la gestión de las AA. VV. de la OSDE Viajes Cuba

La percepción de confianza que transmitan empresas y destinos, que aplaque el miedo a viajar, será fundamental en una recuperación de la actividad turística que, presumiblemente, se acercará más a la forma de U (crecimiento progresivo) que de V (rebote rápido), sobre todo en lo que al turismo internacional se refiere, tanto por la situación (sanitaria y económica) de los principales destinos emisores como por la prudencia a la hora de desmantelar los controles establecidos. A este respecto, debería prestarse atención a posibles reacciones de turismofobia por la concentración de turistas. (Vargas, 2020).

Como afirman Pérez y Massoni (2009) en sus postulados acerca de una nueva teoría estratégica:

Mejor (más fácil y controlable) cambiarse a uno mismo (mejorar nuestros productos/servicios) que tratar de cambiar a los demás (tu entorno); mejor transformar la relación que intentar cambiar al otro. Los indicios apuntan a que habrá un antes y un después en el modo en que las partes intervenientes en el sector del turismo se relacionan entre sí, acelerando o modificando determinados aspectos de esas interacciones, que habrán de cambiar en la medida en que el comportamiento del consumidor/turista se altere y las políticas gubernamentales que condicionan la actividad turística también lo hagan. (Vargas, 2020).

Una vez realizado el estudio de los posibles cambios de la demanda, de las tendencias del sector en tiempos de crisis sanitarias y de la situación en un escenario anterior en la propia OSDE Viajes Cuba, se le recomienda implementar un conjunto de acciones para

la comercialización de sus productos luego de que decaigan todas las restricciones activadas con motivo de la pandemia, todo ello a partir de la creación de tres etapas fundamentales:

Etapa 1. Contención del brote de la enfermedad en el destino (enfocada en las acciones del MINSAP y la dirección del país para contener el brote de la enfermedad)

- Diseñar campañas de comunicación (en cada agencia y en la OSDE) en las que se fusionen los instrumentos de comunicación tradicionales con los de comercio electrónico.
- Realizar publicaciones (en todas las redes sociales y sitios propios) con mayor frecuencia, en las que se realcen en todo momento la marca país y la seguridad sanitaria como principales atributos del destino Cuba.
- Identificar los productos que correspondan a actividades menos masivas y que, por lo tanto, serán de mayor aceptación por los clientes potenciales (promoción a partir de la segunda etapa).
- Crear una estrategia de *marketing* del contenido relacionado para las modalidades de turismo de naturaleza y turismo de salud y bienestar.
- Realizar en cada uno de los mercados turísticos estudios de la demanda que permitan estimar y segmentar la demanda actual.
- Formar y crear nuevos protocolos de salud e higiene tras el nuevo escenario.
- Crear un plan de trabajo académico que profundice en el conocimiento de los agentes de viajes sobre la información que ellos deben transmitir acerca de la

recente problemática, como los destinos que se van a visitar y bajo qué medidas de protocolo, y así lograr la confianza del cliente.

- Realizar un *benchmarking* más profundo sobre las acciones de comercialización en los destinos de competencia de Cuba en el Caribe: México y República Dominicana.

Etapa 2. Recuperación del destino (enfocada en el mercado interno)

- Desarrollar estrategias de ventas para el mercado interno que alienten a las personas a comprar localmente y que fomenten comportamientos y actividades que tengan el máximo efecto positivo en las economías locales.
- Implementar la estrategia de *marketing* de contenido relacionado para las modalidades de turismo de naturaleza y turismo de salud y bienestar.
- Actualizar los medios para contactar con el fin de atraer y vender a turistas y empresas registrados en las nuevas circunstancias en la etapa posterior. Las tácticas podrían incluir contactos personalizados, presentación de videos y campañas, mensajes directos de los principales contactos y empresas, evaluando el beneficio esperado y los costos relacionados.

Etapa 3. Comercialización del destino al mercado internacional

- Prestar atención personalizada a los clientes de alto potencial (con los mercados que se recuperan en fechas más cercanas).
- Establecer cláusulas en los contratos para compartir con las aerolíneas y los

turoperadores las acciones que conduzcan a garantizar que no están trayendo (o no estamos entrando) clientes portadores del virus.

- Acordar alianzas estratégicas con agencias de viajes y turoperadores para la venta de los productos de Cuba.
- Incentivar el desarrollo de un turismo sostenible, responsable y de exploración de nuevas experiencias.
- Rediseñar los productos (excursiones y circuitos) de acuerdo con las nuevas tendencias de los clientes relacionados con el turismo de sol y playa, y que incluyan el conocimiento de la historia y la cultura de Cuba.
- Realizar un estudio de calidad-precio de los productos ofertados a estos clientes.
- Monitorear las opiniones y los interrogantes de los usuarios de forma sistemática (trabajar en el desarrollo de Chatbot para los sitios web).
- Considerar la posibilidad de reasignar la inversión en medios de comunicación precrisis a una nueva situación y concepto de los mercados.
- Crear un plan de trabajo que involucre tanto al sector público como al privado con la finalidad de proyectar tácticas que busquen un mismo fin.

Conclusiones

Hoy el mundo vive una situación excepcional que trae consigo un antes y un después en el desarrollo de las actividades habituales y, por lo tanto, en las economías de los gobiernos. En el sector del turismo se abrirá el camino hacia una nueva economía del turismo, caracterizada por la reinención

de los modos de hacer de los diferentes gestores, así como de los gustos y preferencias de la demanda. Confirma las tendencias anteriormente expuestas que los visitantes priorizarán las condiciones sanitarias e higiénicas de los destinos, lo cual contribuirá a la difusión de los seguros de viaje y con ello evidenciará la necesidad de contar con las agencias de viajes a la hora de diseñar los viajes y con su asesoría en los destinos.

Las agencias de la OSDE Viajes Cuba deben reorientar sus acciones de comunicación hacia las nuevas tendencias, lo cual será vital para la recuperación del sector. Las veinte acciones diseñadas permitirán a la OSDE Viajes Cuba reorientar sus acciones de comercialización con el fin de incrementar las ventas e incentivar el aumento paulatino del flujo de visitantes a la isla de Cuba.

Referencias

Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato). (23 de abril de 2020). *Acciones que se emprenderán para la recuperación del turismo*. <https://anato.org/noticias/acciones-que-se-emprenderan-para-la-recuperacion-del-turismo/>

Ayala, H. (2017). *Agencias de viajes y turoperadores en el turismo*. La Habana: Félix Varela.

Backer, E. (2012). VFR travel: It is underestimated. *Tourism Management*, 33(1), 74-79. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.027>

Backer, E. y Ritchie, B. W. (2017). VFR travel: A viable market for tourism crisis and disaster recovery? *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400-411. <https://doi.org/10.1002/jtr.2102>

Braintrust. (20 de abril de 2020). *El uso de las agencias de viaje se incrementará tras el coronavirus*. <https://www.braintrust-cs.com/agencias-viajes-coronavirus/>

Castello, V. (2020). Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19. *Cuadernos de Política Exterior Argentina*, (131), 115-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7497247>

Chew, E. y Jahari, S. (2014). Destination image as a mediator between perceived risks and revisit intention: A case of post-disaster Japan. *Tourism Management*, 40, 382-393. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.008>

Cobreiro, C., Buch, K., Torres, L., Martínez, Y., Saldiña, B. y Hernández, Y. (2020). *Acciones de comunicación en el turismo en la etapa post COVID-19 para la OSDE Viajes Cuba* [Manuscrito no publicado]. Departamento de Viajes, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

Consejo de Ministros de la República de Cuba. (28 de mayo de 2018). Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. [Decreto n.º 281]. GO: 28-05-2018. <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-no-281-reglamento-726239429>

Díaz-Canel, M. y Núñez, J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 1-10. <http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/881/887>

Expreso. (2020). Estudio 'La industria turística y el impacto del COVID-19. Escenarios y propuestas'. *Expreso: Diario de Viajes y Turismo*. https://www.expreso.info/noticias/bazar/74855_estudio_la_industria_turistica_y_el_impacto_del_covid_19_escenarios_y

Gaceta del Turismo. (21 de abril de 2020). El uso de las agencias de viajes se incrementará tras el COVID-19. *Gaceta del Turismo*. <https://gacetadel-turismo.com/empresas/el-uso-de-las-agencias-de-viaje-se-incrementara-tras-el-covid-19/>

Hernández, Y. (2020). *Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025* [Tesis de Licenciatura]. Universidad de La Habana.

Hosteltur. (7 de mayo de 2020). *Agencias de viajes frente al COVID-19: las exigencias que vienen*. https://www.hosteltur.com/136502_agencias-de-viajes-frente-al-covid-19-las-exigencias-que-vienen.html

Hurtado de Mendoza, S. (2003). *Criterio de selección de expertos. Su procesamiento a través del método Delphi*. Histodidáctica. <http://www.ub.edu/histodidactica>

InfoTur Dominicano. (22 de abril de 2020). *La industria turística y el impacto del COVID-19. Escenarios y propuestas. 6ta. entrega*. <https://infoturdominico.com/rd/la-industria-turistica-y-el-impacto-del-covid-19-escenarios-y-propuestas-5ta-entrega-2/>

Martín, R. (2010). *Principios, organización y prácticas del turismo. Primera parte*. Félix Varela.

Martínez, I. y Baeza, M. (2016). Actividad de intermediación turística: tipología y formas jurídicas organizativas en Cuba. *Justicia Juris*, 12(2), 21-32. <https://doi.org/10.15665/rj.v12i2.1008>

Merca2. (28 de mayo de 2020). *El futuro de las agencias de viajes pasa por una mayor flexibilidad*. <https://www.merca2.es/agencias-viajes-flexibilidad/>

Montes, D. (21 de abril de 2020). *Estrategias de marketing para salir reforzado del coronavirus*. https://www.agenttravel.es/noticia-037627_Estrategias-de-marketing-para-salir-reforzado-del-coronavirus.html

Morales, J. (15 de abril de 2020). *La comunicación como estrategia después del COVID-19. Entorno Turístico*. <https://www.entornoturistico.com/comunicacion-como-estrategia-despues-del-covid-19/>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2017*. OMT. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

Ostelea Tourism Management School. (30 de abril de 2020). *El turismo después del COVID-19*. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/el-turismo-despues-del-covid-19>

París, A. (18 de marzo de 2020). Turismo y la recuperación post crisis COVID-19 [Entrada de blog]. *Atrevia*. <https://www.atrevia.com/blog/turismo-y-la-recuperacion-post-crisis-covid-19/>

Peñalver, P. (2020). *Diseño de un área administrativa funcional para la gestión de la innovación de la OSDE Viajes Cuba* [Tesis de Licenciatura]. Universidad de La Habana.

Pérez, R. A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel.

Peters, K., Peters, J. y Peters, N. (4 de abril de 2020). Visit people. *Tourism recovery after disaster. Literature review*. KPPM Strategy. <http://kppm.com.au/wp-content/uploads/2020/04/KPPM-Tourism-Recovery-Lit-Review-4-4-20.pdf>

Pierre, R. y Harris, P. (2020). COVID-19 en América Latina: retos y oportunidades. *Revista Chilena de Pediatría*, 91(2), 179-182. <http://dx.doi.org/10.32641/rchped.vi91i2.2157>

Reason Why. (19 de marzo de 2020). *El sector turístico replantea su comunicación frente al coronavirus*. Reason Why. <https://www.reason-why.es/actualidad/sector-turismo-estrategias-comunicacion-coronavirus>

Rodríguez, M., Viamonte, C., Hernández, Y., Sánchez, Y. y Velastegui, E. (2019). La gestión de servicios de la Sucursal Ventas Internacionales de la agencia de viajes Gaviota Tours con los tour operadores alemanes Aventoura Cubareisen y TourCom. *Revista Ciencia Digital*, 3(1), 394-409. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.309>

Romero, G. (2020). *ANATO propone 5 acciones para recuperar el turismo post COVID-19*. Estrategia Medios. <https://extrategiamedios.com/anato-propone-5-acciones-para-recuperar-el-turismo-post-covid-19/>

Santana, M. (11 de abril de 2020). *Los destinos se preparan para impulsar el turismo tras el coronavirus*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/135879_los-destinos-se-preparan-para-impulsar-el-turismo-tras-el-coronavirus.html

Thompson, I. (2005). *La segmentación del mercado*. http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentaciondelmercado_1563557817.pdf

Trejo, N., Trejo, E. y Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22. https://www.ecorfan.org/spain/rj_planeacion_cm.php

Ulacia, Z. (2015). *Sistemas de servicio y hospitalidad*. Félix Varela.

Vargas, A. (26 de marzo de 2020). *El turismo post-coronavirus (III)*. Hosteltur. https://hosteltur.com/comunidad/003961_el-turismo-post-coronavirus-iii.html

Weissenbach, B. (23 de abril de 2020). *Turismo vs COVID-19 (Parte II)*. Hosteltur: https://www.hosteltur.com/comunidad/004059_turismo-vs-covid-19-parte-ii.html