



**VIAJES DE INCENTIVO. NECESARIA INNOVACION PARA UN PRODUCTO
COMPETITIVO EN LA AGENCIA DE VIAJES CUBATUR S.A.
INCENTIVES TRAVEL. NECESSARY INNOVATION FOR A COMPETITIVE
PRODUCT IN CUBATUR S.A. TRAVELK AGENCY**

Nombres y apellidos de los autores): Rebeca Olivera Elosegui

Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6207-510X>

Grado científico, título académico, categoría docente y/o investigativa: MSc. Marketing, Comunicación y Gestión Empresarial, Licenciada en Economía Financiera, Profesora Principal / Profesora Auxiliar

Centro de trabajo o estudio: Escuela Ramal del MINTUR / Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana

Ocupación laboral: Profesora

Cargo: -

Dirección postal: Virtudes 506 Apto 32 e/ Lealtad y Perseverancia, Centrohabana, La Habana

Correo electrónico: rolivera@ftur.uh.cu; rebeca@formatur.mintur.gob.cu

RESUMEN

Destinos y empresas turísticas, requieren hoy de una actividad innovadora y la gestión de modalidades turísticas para su competitividad, buscando la diversificación, la coherencia entre la oferta y demanda.

El turismo de eventos e incentivos y en específico este último, resulta atractivo dada su alta rentabilidad, aunque su característica de producto a la medida, totalmente nuevo constituye un reto para las agencias de viajes cubanas, que presentan una débil gestión de la innovación.

Cubatur SA pionera en esta submodalidad, ha perdido posición y posicionamiento e indagaciones preliminares identifican insuficiencias en el producto en sí; lo cual sustenta el objetivo del trabajo

“Diseñar un procedimiento para la gestión efectiva de programas de viajes de incentivos para CUBATUR S.A.”

Su cumplimiento demandó como métodos el análisis bibliográfico y documental, entrevistas a expertos y especialistas, cuyos resultados posibilitaron, integrar fases y actividades, así como proponer un conjunto de recomendaciones.

PALABRAS CLAVE

Competitividad, Cubatur, Innovación, Producto, Viajes de Incentivo

ABSTRACT

Tourist destinations and companies require innovative activity and the management of tourist modalities for their competitiveness, seeking diversification, coherence between supply and demand

The tourism of Events and incentives, specifically the latter, is attractive given its high profitability, although its characteristic of customized product, completely new, constitutes a challenge for Cuban travel agencies, which present a weak innovation management.

Cubatur S.A., Pioneer in this submodality has lost position and positioning and preliminary investigations identify insufficiencies in the product itself, which supports the objective of the paper.

“Design a procedure for the effective management of incentive travel”

Its fulfillment requires bibliographic and documentary analysis, interviews with experts and specialists as methods whose results made it possible to design phases and activities as well as propose a set of recommendations

KEY WORDS

Competitiveness, Cubatur, innovation, product, Incentives Travel

INTRODUCCIÓN

Los destinos turísticos en la era actual, requieren de una diversificación que les permita alcanzar la coherencia entre la oferta y la demanda (Martín, 2010) evadiendo la etapa de declive (Butler, 1980). Entre otras acciones para ello, será necesario establecer una relación entre las potencialidades del destino y el propio desarrollo de las modalidades turísticas, toda vez que este posibilita visualizar los posibles beneficios.

Las modalidades turísticas reúnen actividades, entornos, motivaciones y consumidores turísticos y pueden ser definidas como: "... la variante que define una forma específica de turismo con relación a otra, referida al aspecto singular o modo que motiva la práctica del turismo". (Manapocatl, 2016, citado por Rosales, 2018). De tal forma, que la dinámica turística, económica y social incide en su desarrollo y por tanto, no todas brindan las mismas oportunidades de crecimiento, ingresos y utilidades. (Rosales, 2018)

El turismo de eventos e incentivos (MICE)¹ es una de las modalidades más jóvenes del turismo, considerados como importante negocio de interés turístico, en la segunda mitad del pasado Siglo XX, manteniendo un fuerte desarrollo y se encuentra entre las modalidades que tiene la mayor tasa de crecimiento anual, vinculado a la Gestión del Talento Humano en el ámbito organizacional y Gestión del Conocimiento de forma general.

Se ejemplifica esta relación en la definición de Viajes de Incentivo: "Vinculado a viajes de negocios. Mientras que éste último es de trabajo, el incentivo es de placer. Utilizado por la dirección de grandes empresas para mejorar el rendimiento de sus empleados. Se les incentiva con un viaje que puede ser individual o de grupo, puede además incluir clientes o suministradores a los que se quiere fidelizar" (Colectivo de autores, 2000). Por su parte, la Society of Incentive & Travel Executives (SITE) lo define como "Una herramienta de administración global que utiliza la experiencia de viajes excepcionales para motivar o reconocer a los participantes por niveles de incremento de desempeño en apoyo a los objetivos de la organización" Considerados por Rodríguez (2001) como la modalidad más exigente, demandante de un alto nivel profesional y capacidad creativa, se conforman no solo como una oportunidad de negocio para las empresas turísticas, sino como una herramienta para ampliar y consolidar

¹ Meetings, Incentives, Conferencing and Exhibitions

mercados, crecer en las exportaciones y contribuir al desarrollo de las otras empresas externas al sector y no vinculadas a su cadena productiva convencional.

Las agencias de viajes, en el despliegue de su función productora en primer lugar, en particular las receptivas por el conocimiento que deben poseer del destino, juegan un rol clave en el éxito del viaje de incentivo. La unicidad del producto, su característica de viaje a la medida, la intervención en el diseño de su comprador, la necesaria inserción en el mismo de recursos y atractivos puestos en valor turístico para esos viajes, demandan que la ruta a recorrer sea rigurosa y precisa, responda a las necesidades y objetivos de la empresa, ya sea para motivar a los empleados, fomentar el trabajo en equipo o promover la fidelidad de los clientes y desarrolle A opciones que se ajusten perfectamente a las expectativas del cliente comprador y clientes finales; quienes no van a encontrarse un viaje así estructurado en catálogo alguno.

Para las Agencias de Viajes, cada viaje de incentivo resulta una innovación de producto, al modificar la "...combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones" (Armada, 2002). Tanto desde la óptica de producto como de innovación se inserta el concepto de gestión.

Mientras (Lambin, 1998) en la gestión de producto incorpora el análisis del catálogo o cartera, no válido para una línea como viajes de incentivo, explicita el proceso de diseño de productos desde la generación y selección de ideas y tamizado por criterios de factibilidad y objetivos de la organización productora, son los segundos prevalentes para el diseño de este tipo de viajes.

Autores como Quevedo et al. (2009), Guerrero (2011) y Castillo (2013) definen la gestión de la Innovación como un proceso dirigido y orientado a organizar y conducir los recursos disponibles: humanos, materiales y económicos, con el objetivo de aumentar la creación y asimilación de nuevos conocimientos, generar ideas y capacidades que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esta forma de hacer a la comercialización de estos. Estos autores destacan la sistematización del proceso de innovación, que se traduce en un conjunto de prácticas que se realizan habitualmente en una empresa.

Los estudios acerca de innovación en los servicios, concebida como combinación de creatividad y aprendizaje, en constante interface con clientes y proveedores, aun insuficientes en este sector

(Elche, 2005; Sundbo & Gallouj, 2015); así como en el ámbito turístico (Martínez 2017, Gomezelt, 2016), no explican totalmente la ruptura de las fronteras tipológicas entre producto y proceso; pero existe una base empírica que sustenta el éxito de viaje de incentivo de su diseño.

La concepción de un procedimiento como una forma detallada para llevar a cabo un proceso, o método a través del cual se llevan a cabo ciertas acciones determinadas que forman parte de un mismo proceso, permite aproximar la propuesta a la innovación de proceso.

MATERIALES Y MÉTODOS,

El estudio se estructuró en tres etapas:

- i) Etapa Conceptual: Comprende el estudio y análisis comparativo de las metodologías de diseño de producto turístico con el objetivo de definir las actividades que serían comunes al diseño de incentivos, las características específicas de los viajes de incentivos y antecedentes de investigaciones sobre el tema en Cuba; realizado a través del análisis bibliográfico y documental.
- ii) Etapa Contextual: Muestra la determinación de actividades y exigencias para el diseño de incentivos en Cuba, así como los factores incidentes en la Agencia de Viajes CUBATUR SA para la gestión de este tipo de producto. Dada la escasa bibliografía existente se utilizó la entrevista abierta, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información a expertos con el objetivo de identificar especificidades, brechas y características específicas en el país. Fue utilizado el análisis documental y las entrevistas a especialistas para la caracterización de CUBATUR SA, identificación de los factores anteriormente mencionados y valoración crítica.
- iii) Etapa Valorativa – Creativa: Presenta la propuesta de procedimiento y su representación gráfica en un flujograma

De forma operacional se define procedimiento como conjunto de actividades a desarrollar y sus relaciones para el diseño, monitoreo y control del viaje de incentivos.

RESULTADOS

1. Etapa Conceptual:

A los efectos de los viajes de incentivos no es totalmente válido, utilizar la frecuencia de los aspectos que presentan las metodologías generales de diseño de producto toda vez que:

- Las actividades a realizar adquieren una mayor importancia, considerando las tendencias de estos viajes y su orientación a la experiencia, la necesaria distribución entre ocio y negocio y los objetivos específicos del viaje, así como el diseño de la prestación de servicios ya que pueden no tener procesos definidos con anterioridad al crearse como únicos.
- A partir de la definición de Lambien (1998) de concepto de producto como “Una descripción preferentemente escrita de las características físicas y perceptivas del producto final considerado y de la promesa que constituye o para un grupo concreto de usuarios”.se considera que en el caso de los viajes de incentivos tanto el concepto como los atributos del producto, deberá responder a estos objetivos específicos y a las características de los turistas por lo que se establece un vínculo más estrecho entre todas estas partes.
- El test de concepto, concebido como “visión del producto desde el consumidor, o sea como satisfactor, realzando aspectos diferenciales del mismo, no sólo explica cómo es el producto, sino que se percibe del mismo” (Olivera, 2020), será asumido en las acciones definidas por Linares (2007) como aceptación del programa y modificación del mismo posterior al viaje de prospección; por lo que deberán incorporarse estas al propio proceso de diseño de producto.
- En el contexto de recursos y atractivos a partir de las características expuestas deberán cuidarse los aspectos relativos a la sostenibilidad y la inclusión considerando las características de estos viajeros.
- El perfil del cliente, entendido en este caso como consumidor turístico final, se amplía, dada la posibilidad del diálogo con el comprador (Corporativo)

2. Etapa Contextual

En el contexto cubano actual, es necesaria la comprensión de las características de este tipo de viajes y su implicación en las agencias como organización. La calidad de la organización de un viaje de incentivos, responde y refleja el nivel de coordinación de la propia empresa, su

planificación así como la planificación individual del especialista que está trabajando en el proyecto; el cual además debe tener una capacidad real, o sea en cuanto a tiempo y competencia para dedicarle al mismo.

Se identifican como:

Oportunidades para el desarrollo del turismo de incentivos en Cuba:

- La Apertura de la Inversión extranjera en Cuba, trae consigo Mayor conocimiento de la Isla por empresas internacionalizadas.
- Orientación del turismo cubano a la inclusión, acorde al requerimiento de los viajes de incentivos según SITE.
- Erogación e implementación del marco jurídico cubano orientado a la sostenibilidad, dada la tendencia de 'Ola verde' y requerimiento de los viajes de incentivos según SITE.
- Previsión a retomar el Caribe como destino regional de viajes de incentivos, determina mayor potencialidad de volumen y de crecimiento por la modalidad.
- Tendencia a la recuperación post COVID 19 de la modalidad, según tendencias declaradas de potenciales fuertes ritmos de crecimiento.
- Incremento de los presupuestos para programas de incentivos empresariales, llevará al potencial crecimiento del mercado, en cuanto a volumen a otorgar por las empresas con programas e incorporación de programas de incentivo en nuevas empresas.
- Efecto Post COVID (Gran Renuncia” y el crecimiento del “burnout”), demanda necesidad de retener y motivar al talento por parte de las empresas.
- Importancia conferida por la submodalidad a la seguridad en sentido general, definida por SITE y el reconocimiento de Cuba como destino seguro.
- Crecimiento de las formas no estatales de gestión en los negocios de la restauración y el ocio, posibilitan la diversificación de la oferta.
- Crecimiento de la planta hotelera del país en instalaciones 4 y 5 estrellas y con ello el mejoramiento de la infraestructura de alojamiento acorde las exigencias de la submodalidad.
- Desarrollo de los proyectos de desarrollo local, que se conforman como espacios para despliegue de la responsabilidad social, vinculados a la autenticidad y la cultura local.

- Potenciación del Turismo de Bienestar en el país responde a la tendencia de los viajes de incentivos.
- Diversidad de recursos y atractivos turísticos, brinda amplias potencialidades para el diseño de productos integrados

Amenazas para el desarrollo del turismo de incentivos en Cuba

- Relaciones político – económicas entre Cuba y Estados Unidos limita el acceso a uno de los principales mercados emisores de esta submodalidad y encarece las operaciones.
- Intensificación de la competencia como factor limitante a la obtención de beneficios, sobre todo fuerte desarrollo turístico de República Dominicana.
- Situación inflacionaria de la economía cubana, afecta el valor de la moneda Valor de la moneda que es criterio para la selección del destino.
- Brecha tecnológica ante el requerimiento del turismo actual para la inteligencia, comunicación, distribución y relaciones con el cliente.
- Inexistencia del Buró de Convenciones, que ha provocado inexistencias de políticas país para la promoción, captación de información y comunicación especializada y se relaciona con el criterio de SITE de estructura MICE para la elección del destino.
- Limitaciones en la conectividad aérea interna que afecta el alcance geográfico del viaje de incentivos en evitación de largos transportes por carretera.

Fortalezas de CUBATUR SA

- Agencia de viajes de mayor experiencia del país, sustenta un alto nivel de conocimiento por intermediarios internacionales.
- Relaciones estables con múltiples operadores y mercados, sustenta un mayor conocimiento de los socios comerciales.
- Nivel medio de competitividad, determinado a partir de un índice sintético global que incluye las dimensiones de cliente-mercado, económico -financiera, Imagen de la agencia, gestión de Recursos Humanos y tecnología e innovación (Orta, 2022)

Debilidades de CUBATUR SA

- Equipo de profesionales sin experiencia ante la exigencia de un equipo profesional.
- Inexistente plan de capacitación para la adquisición de conocimientos específicos para la submodalidad.
- No se han consolidado formas que potencien la creatividad y el trabajo en equipo. (Quesada, 2020) ante requerimientos de capacidad creativa dada la unicidad y novedad de cada programa.
- Débil gestión de la información interna.
- Inexistencia de procedimiento para el diseño y gestión de viajes de incentivo.

3. Etapa Valorativa – Creativa

El diseño del procedimiento se sustenta sobre los resultados de las dos etapas anteriores, o sea, las metodologías de diseño de producto turístico, adaptadas a las características de los viajes de incentivos y su comercialización, así como la contextualización en Cuba y en la Agencia; orientada a la definición de actividades en el procedimiento que por una parte posibiliten la mitigación de riesgos por las amenazas y por otra pautar el aprendizaje continuo individual y organizacional para las debilidades.

Actividades previas al diseño

- Valoración de las competencias internas para la aceptación del proyecto.
- Caracterización del partner o socio comercial
- Caracterización del cliente comprador (Cliente corporativo)
- Estudio de objetivos del viaje
- Caracterización del cliente viajero
- Definición del grupo creativo
- Definición de criterios para tamizado de ideas.

A considerar:

- Objetivos del viaje.
- Objetivos de la agencia.

- Características de los destinos interiores a considerar (masivo, no masivo, etapa del ciclo de vida).
 - Características de las instalaciones a utilizar (turísticas, no turísticas, capacidad.
 - Actividades a realizar (espacios, recursos, personal). o Marco normativo (contratación, protección de áreas, política comercial, etc.)
- Diseño
- Generación de ideas: Se utilizarán técnicas creativas para generar ideas de actividades a incorporar en un programa de incentivo. Se debe ser cuidadoso en la utilización de la competencia o viajes anteriores como fuente de idea, dada la unicidad y personalización del viaje.
 - Tamizado y Selección de ideas: Es el proceso de discriminación de las ideas generadas a partir del tamiz o criba definido con anterioridad. Los criterios de este tamiz pueden también jerarquizarse en cuanto a su importancia para el programa en específico. Su finalidad es obtener las ideas con la mayor posibilidad de éxito operacional y comercial, o sea que cumplimenten con los objetivos del cliente y la Agencia posea competencias para su desarrollo.
 - Estructuración del programa: Se detalla el programa por todo su itinerario y las características y condiciones de espacios, servicios y actividades. Constituye el núcleo de la propuesta a presentar.
 - Pre-Test: Se estudian nuevamente la factibilidad y riesgo de cada detalle del itinerario. Su objetivo es elaborar alternativas o planes de contingencia a cada una de ellas para incorporar en la propuesta de ser necesario. Se define el perfil de los guías atendiendo a las actividades del programa (experiencia, especialización, dominio idiomático, condiciones físicas, etc.)
 - Definición de precio: Se confeccionará la una ficha de costo con los presupuestos de cada uno de los prestatarios. En caso de servicios regulares, por ejemplo transportación se utilizan los vigentes según contrato. En caso de servicios no convencionales será necesario coordinar previamente con los prestatarios; así como los contratos necesarios o anexos a los mismos no existentes previamente. Se valora sobre la ficha de costos las pautas que dicta la política comercial.

- Presentación de la propuesta: Se elabora una propuesta contentiva del programa, los precios, las formas de pago y condiciones para servicios complementarios y otras.
- Viaje de prospección: Es una visita coordinada entre las partes, que contribuye a la comprobación in situ de las características del itinerario del programa, para su aprobación por parte del solicitante, socio comercial.
- Reajuste de la propuesta: Se realiza a partir de las exigencias del socio comercial tras el viaje de prospección. En ocasiones puede ser a través de más de una iteración.
- Firma del contrato: Una vez aceptada la propuesta ajustada, se cierra la transacción.

Actividades posteriores al diseño

Reconfirmar todos los servicios con prestatarios y proveedores.

- Seleccionar y preparar a los guías y choferes.
- Comunicar a cada prestatario y proveedor de las características del grupo.
- Chequear cada actividad antes de la llegada del grupo.
- Precisar la asistencia al grupo en cada actividad (dónde, cuándo y quién).
- Desarrollar la retroalimentación de los resultados del programa.

Recomendaciones para la mejora del proceso de diseño de viaje de incentivo en la Agencia.

- Establecer coordinaciones para la capacitación de los especialistas de incentivos en torno a Negociación, Viajes de incentivos, Diseño de producto y Experiencias
- Participar en Ferias Especializadas: Estos eventos no son solo espacios de comunicación, sino contribuyen al conocimiento de la competencia, de las tendencias y son fuente de ideas innovadoras.
- Diseñar adecuadamente un Sitio Web. Contribuye a acercarse a mercado y establecer un diálogo con clientes y potenciales; socios comerciales y compradores; quienes constituyen también fuente de ideas. (Serra, 2003)
- Elaborar una lista de control, que posibilite el chequeo de todos los aspectos pactados con el cliente (Por ejemplo: horarios establecidos, calidad del transporte, alimentación y alojamiento).

Alcance y limitaciones de la propuesta de procedimiento.

La propuesta no contempla en su expresión gráfica las posibilidades de iteración de las actividades a realizar con el comprador corporativo, toda vez que se establece un proceso de negociación que supera la firma del contrato. De tal forma, que pueden desarrollarse actividades no contempladas en el programa acordado a partir de intereses del comprador corporativo o de los propios consumidores turísticos, que deberán ser convenidas y anexadas al contrato original.

Los resultados que se obtienen de la retroalimentación cierran el proceso de gestión del viaje, pero deben ser valorados bajo la óptica de los objetivos y estrategias comerciales de la empresa, al considerar el beneficio de mantener el contacto con el distribuidor, independientemente de su modelo de negocio (Casa de Incentivos, Agencia de Viajes, Turoperador), acorde estrategias de marketing relacional.

Por otra parte, no se incorporan al procedimiento, las actividades a desarrollar, en caso de que durante la ejecución del programa, surjan fuentes de reclamación y se encaucen como tal; así como tampoco los detalles del cierre del expediente; ya que estos aspectos están contemplados en diversos documentos regulatorios vinculados a las áreas jurídica, económica y de control interno.

La eficacia del procedimiento además, se sustenta sobre saberes organizacionales, expuestos en el cuerpo del trabajo como planificación colectiva e individual, administración del tiempo, y coordinación.

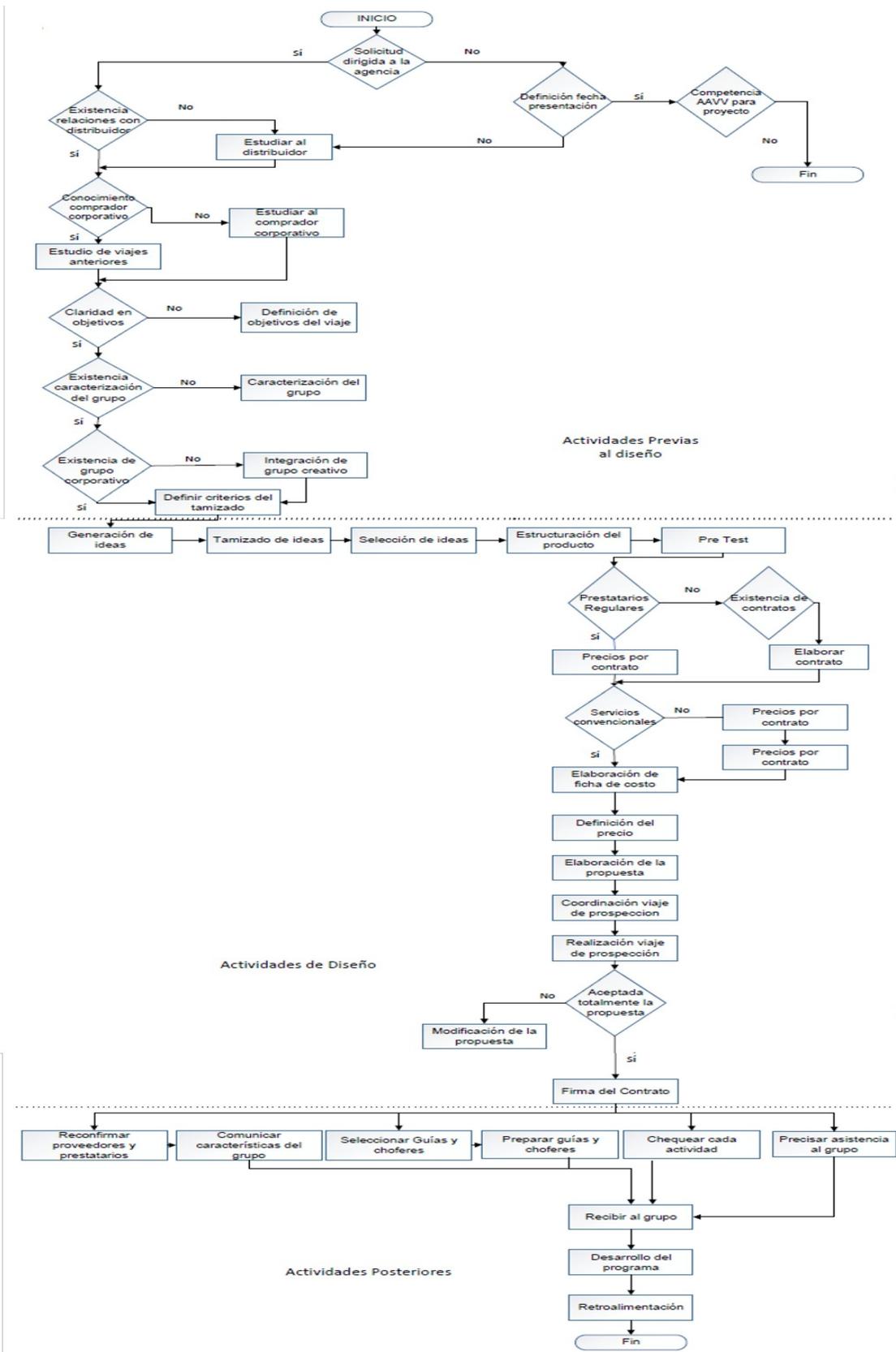


Figura 1. Flujograma del procedimiento

-

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico indica que el cumplimiento de la función productora de las agencias de viajes, respecto al turismo de incentivos, exige creatividad e innovación para el diseño de productos únicos.
2. La Agencia de Cubatur S.A. aun con su experiencia en la actividad turística y en particular en turismo de incentivo, presenta insuficiencias en el diseño de incentivo, a partir de la inexperiencia del personal responsabilizado con la actividad entre otras debilidades identificadas.
3. El diseño de viajes de incentivos, demanda actividades generales del diseño de productos turísticos y específicos de la submodalidad.
4. La propuesta de procedimiento elaborada comprende nueve actividades para el diseño de viajes de incentivos, así como siete previas y seis posteriores y un conjunto de recomendaciones ajustadas a la situación actual de la Agencia y su mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armadans, I. (Marzo de 2002). Actividades de ocio turístico y personas mayores: Análisis de diferencias psicosociales entre viajeros y no viajeros. *Tesis Doctoral*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Butler, R. (1980). The concept of a Tourism Area Cycle of Evolution. *Canadian Geography*.
- Colectivo de autores. (2000). *Glosario de términos para Eventos y Afines (versión digital)*. Ciudad de La Habana: Palacio de las Convenciones.
- Elche, M. (2005). La innovación en los servicios. Análisis de la relación de tipo de servicio-patrón de innovación y su incidencia en el resultado. *Tesis doctoral*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla - La Mancha.
- Gomezelj, D. (2016). A systematic review or research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 5160-558. Obtenido de <https://10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Lambin, J. (1998). *Marketing Estratégico*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

- Linares, A.; Amezqueta, M. (2007) *Estrategias para Eventos y Viajes de Incentivo en la Agencia de Viajes Cubanacán*. Tesis en opción al título de Master en Comunicación. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.
- Martín, R. (2010). *Principios, Organización y Práctica del Turismo (I Parte)*. Editorial Félix Varela: La Habana.
- Martínez, J. (2017). Análisis de la modelacion del comportamiento innovador delas empresas. Una aplicacion a la preovincia de Sevilla. *Junta de Andalucía*.
- Orta, M. (2022). *Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo*. Facultad de Turismo. Universidad de LA Habana.
- Quesada, J. (2020). *Acciones para la mejora de la Gestión de la Innovación en la Agencia de Viajes CUBATUR*". Facultad de Turismo, Universidad de La Habana: Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo.
- Rodríguez, E. (2001). *Actualidad, Tendencias y Perspectivas del Turismo de Eventos*. La Habana: Editorial Academia. .
- Rosales, D. (2018). Propuesta de la Matriz Atractividad - Competitividad en función de las modalidades turísticas. *Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo*. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Serra, A. (2003). *Marketing Turístico*. Madrid: ESIC.
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (Febrero de 2015). *Innovation in service*. Obtenido de Researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/278630105>